

**SYVÄJOHTAMISEN JA PSYYKKISEN URHEILUVALMENNUKSEN  
YHTÄLÄISYYDET**

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Mari Lindström

Kadettikurssi 96

Rajavartiolinja

Huhtikuu 2012

Kurssi Kadettikurssi 96	Opintosuunta Rajavartiolinja
Tekijä Kadetti Mari Lindström	
Opinnäytetyön nimi <b>Syväjohtamisen ja psyykkisen urheiluvalmennuksen yhtäläisyydet</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto
Aika Huhtikuu 2012	<b>Tekstisivuja 32</b>
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Syväjohtaminen on johtamisohjelma joka keskittyy ihmisten eikä niinkään asioiden johtamiseen. Syväjohtamisen mallin ydinsisältö on syväjohtamisen neljä kulmakiveä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Varusmiespalveluksen aikana syväjohtamisen mallin kouluttamisen avulla pyritään antamaan jokaiselle johtajalle perusteet kasvaa ja kehittyä johtajana. Psyykkinen urheiluvalmennus on valmennusta, joka keskittyy urheilijan henkiseen puoleen. Psyykkisellä urheiluvalmennuksella pyritään parantamaan muun muassa urheilijan paineensietokykyä stressaavissa tilanteissa sekä omien stressitilojen tunnistamista ja hallitsemista. Tässä tutkielmassa pyritään selvittämään syväjohtamisen ja psyykkisen urheiluvalmennuksen yhtäläisyydet sekä mahdollisuudet miten niitä voisi hyödyntää nykyistä tehokkaammin ristiin.</p> <p>Tutkimusaineisto on kerätty aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista sekä puolustusvoimien normeista. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista kirjallisuuteen pohjautuvaa kirjallisuusanalyysia.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että syväjohtamisella ja psyykkisellä urheiluvalmennuksella on muutamia yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyyksiä ovat muun muassa syväjohtamisen ja psyykkisen urheiluvalmennuksen tavoite; että pystyttäisiin parantamaan sotilaan ja urheilijan suorituskykyä sekä tuloksia. Muita yhtäläisyyksiä ovat psyykkisessä urheiluvalmennuksessa määritetyt henkiset taustatekijät; motivaatio, tahto ja stressi. Syväjohtamisessa edellä mainittuja henkisiä taustatekijöitä motivaatiota ja tahtoa voidaan osittain rinnastaa syväjohtamisen kulmakiveen inspiroivatapa motivoida. Urheilujoukkueen johtamisen ja sotilasjoukkueen johtamisen yhtäläisyyksiä ovat esimerkiksi ryhmadynaamiset ilmiöt, johtajan taidot motivoida johdettaviaan sekä osata asettaa tavoitteita oikealle tasolle.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksiä on, että varusmiesten johtaja ja kouluttajakoulutuksessa voitaisiin hyötyä psyykkisestä urheiluvalmennuksesta esimerkiksi kouluttamalla ja harjoittelemalla psyykkisiä valmentautumismenetelmiä rentoutumista ja mielikuvaharjoittelua. Urheiluvalmennuksessa voitaisiin hyötyä syväjohtamisen johtamisohjelmasta kouluttamalla johtajille ja valmentajille syväjohtamisen perusteita, jolloin heillä olisi valmiudet johtaa urheilijoitaan jonkin johtamisen mallin avulla, eivätkä toimisi täysin ilman perusteita.</p>	
<p><b>AVAINSANAT</b></p> <p>syväjohtaminen, psyykkinen valmennus, johtaminen, kouluttaminen</p>	

# SISÄLTÖ

1. JOHDANTO .....	1
2. TUTKIMUSONGELMA JA VIITEKEHYS .....	3
2.1 Tutkimusmenetelmät .....	3
2.2 Tärkeimpiä käsitteitä .....	4
3. SYVÄJOHTAMINEN .....	5
3.1 Syväjohtamisen malli .....	5
3.1.1 Syväjohtamisen kulmakivet .....	7
3.2 Syväjohtaminen sotilasympäristössä käytännössä .....	9
3.3 Joukon johtaminen .....	10
4. PSYKKINEN URHEILUVALMENNUS .....	13
4.1 Henkiset taustatekijät .....	13
4.1.2 Motivaatio .....	14
4.1.3 Kokemus .....	15
4.1.4 Tahto .....	15
4.1.5 Tavoitteiden asettaminen .....	15
4.2 Psykkisen valmennuksen johtaminen .....	16
4.2.1 Mielikuvaharjoittelu .....	16
4.2.2 Stressi ja rentoutuminen .....	17
4.3 Joukkueen ohjaaminen .....	19
4.3.1 Ryhmädynamiikka .....	20
4.3.2 Ryhmän koko .....	21
5. PSYKKISEN URHEILUVALMENNUKSEN JA SYVÄJOHTAMISEN YHTÄLÄISYYKSIÄ.....	23
5.1 Mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia on johtamisessa sotilasympäristössä ja johtamisessa urheiluvalmennuksessa?.....	23
5.2 Tulisiko johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa kiinnittää enemmän huomiota syväjohtamiseen ja psyykkiseen valmentautumiseen sekä sen kouluttamiseen?.....	25
5.3 Miltä osin varusmiesten johtajakoulutus voisi hyötyä psyykkisen urheiluvalmennuksen menetelmistä?.....	28
6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	32
LÄHTEET .....	34

# **SYVÄJOHTAMISEN JA PSYKKISEN URHEILUVALMENNUKSEN YHTÄLÄISYYDET**

## **1. JOHDANTO**

Puolustusvoimissa on yhdeksänkymmentäluvun lopusta asti käytetty syväjohtamisen mallia osana varusmiesten johtamiskoulutusta. Syväjohtaminen keskittyy ihmisten eikä niinkään asioiden johtamiseen. Pyrkimyksenä on antaa jokaiselle johtajalle perusteet kasvaa ja kehittyä johtajana. (Nissinen 2000, 3, Nissinen 2004, 20)

Urheiluvalmennuksessa on jo vuosikymmeniä keskitytty vahvasti psyykkiseen valmennukseen osana urheiluvalmennusta. Psyykkisellä valmennuksella pyritään parantamaan urheilijan suoritusta paineen alla esimerkiksi kilpailuissa. Paineen alla toimiminen ja keskittyminen vaativat paljon harjoittelua sekä ymmärrystä niistä metodeista, joita on käytettävissä suorituskyvyn parantamiseksi stressaavassa tilanteessa. (Heino 2000, 13, Björkman 1982, 243–245)

Tutkimustyössä selvitetään syväjohtamisen mallia sekä miten sitä käytetään suomessa varusmiesten johtajakoulutuksessa sekä psyykkisen urheiluvalmennuksen metodeja. Työssä pohditaan, miten varusmiesten johtamiskoulutusta voisi kehittää entisestään hyödyntämällä vahvemmin metodeja, joita käytetään muun muassa urheiluvalmennuksessa. Suomessa varusmiesten johtajakoulutuksessa koulutetaan vahvasti sitä, miten johtajan tulisi kehittää johtamiskäyttäytymistään, jotta alaiset toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin tehtävissään. Psyykkisellä urheiluvalmennuksella pyritään siihen, että valmentaja osaa valmentaa valmentavilleen psyykkisen valmennuksen menet, ja että he osaavat käyttää oppimiaan metodeja. Lisäksi tutkimustyössä vertaillaan urheilujoukkueen johtamista sotilasjoukon johtamiseen. Syväjohtamisen ja psyykkisen urheiluvalmennuksen vertaileminen on haastavaa, koska toimintaympäristö jossa niitä käytetään eroavat toisistaan melko paljon. Mutta vertaileminen onnistuu koska molemmista löytyy samoja suoritusta edistäviä elementtejä, joita ovat muun muassa motivaatio, tavoitteiden asettaminen ja halu kehittyä. Sekä syväjohtaminen että

psykykinen urheiluvalmennus on todettu hyviki ja toimiviki johtamis- ja valmennusmenetelmiksi. (Heino 2000, 13, Deep Lead) Tästä syystä tutkielmaan on valittu juuri kyseiset metodit. Sekä sotilasympäristössä että urheilumaailmassa tarvitaan hyvää johtamistaitoa ja henkistä kestävyyttä. Tästä syystä tutkimuksessa selvitetään, kuinka molempia metodeja voisi mahdollisesti hyödyntää kummissakin toimintaympäristöissä.

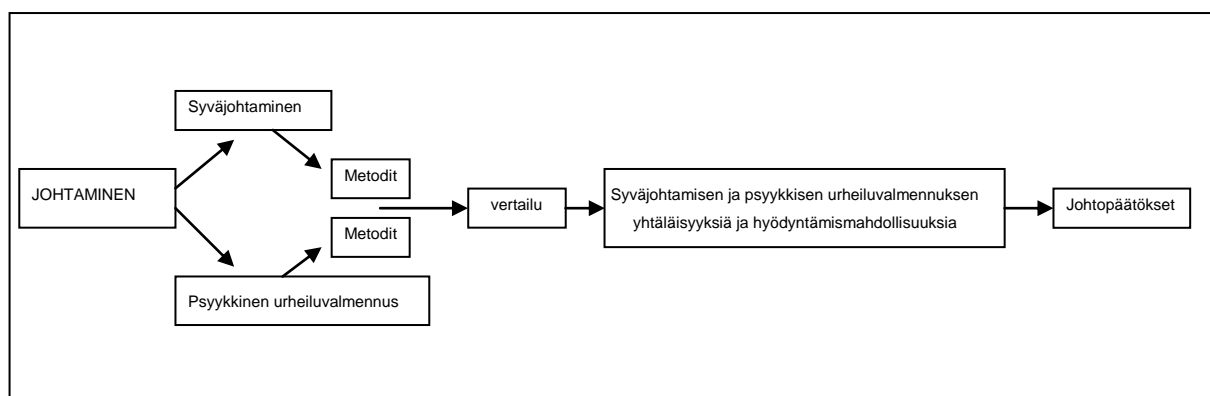
Tutkielman tavoitteena on selvittää, voiko sotilasorganisaatiossa olla hyötyä siitä, että varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen syväjohtamisen lisäksi lisättäisiin psykykisen valmentautumisen metodeja. Näillä varusmiehet voisivat parantaa omaa suorituskyykyään eikä ainoastaan kehittää omaa johtamistaitoaan, johon syväjohtamisen malli tähtää. Sekä selvittää mahdollisuuksia hyödyntää syväjohtamista myös urheiluvalmennuksessa.

## 2. TUTKIMUSONGELMA JA VIITEKEHYS

Tutkimuskysymykset:

**Mitä yhtäläisyyksiä on syväjohtamisessa ja psyykkisessä urheiluvalmennuksessa?**

**Miten ne voisivat hyötyä toisistaan?**



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

### 2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin sekä puolustusvoimien normeihin pohjautuvaa kirjallisuusanalyysia. Kirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin ja puolustusvoimien normeihin pohjautuvia havaintoja on yhdistetty ja verrattu keskenään ja pyritty näin keräämään tutkimuskysymyksiin vastaava aineisto, jota on täydennetty omin havainnoin. Aineistoa tarkastellessa on kiinnitetty huomiota siihen mikä on tutkimuskysymysten kannalta olennaista. (Alasuutari 2001, 38–44)

Tutkimuksessa tarkastellaan syväjohtamisen ja psyykkisen urheiluvalmennuksen yhtäläisyyksiä. Tutkimus pyrkii myös selvittämään mahdollisuudet hyödyntää varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa psyykkisen urheiluvalmennuksen metodeja sekä urheiluvalmennuksessa hyödyntämään syväjohtamista. Tutkimus on rajattu psyykkiseen urheiluvalmennukseen sekä syväjohtamiseen suomalaisessa sotilasorganisaatiossa.

## 2.2 Tärkeimpiä käsitteitä

**Johtaminen** on johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johtamansa organisaation ja sen jäsenet toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtamisen kohteena ovat asiat ja ihmiset. (Sotilasjohtaja II 1990, 39)

**Johtamiskäyttäytyminen** on tietyssä ryhmässä tapahtuvaa tavoitteellista vuorovaikutusta, jonka päämääränä on löytää ratkaisu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (oppitunti 1.1.7)

**Organisaatio** on ihmisten muodostama toimintajärjestelmä yhteisten päämäärien toteuttamiseksi; järjestö (Suomisanakirja)

**Metodi** järjestelmällinen, suunnitelmallinen menettelytapa, menetelmä. esimerkiksi rikostutkimuksen menetöt, opetus-, esitysmetodi. (Suomisanakirja)

**Psyykkinen valmennus** tarkoittaa yksilön kehittymiseen, suoriutuksiin, elämän hallintaan ja hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioimista, varmistamista ja kehittämistä (Heino 2000, 14)

**Taistelustressillä** ymmärretään ulkoisten ja sisäisten tapahtumien ja tilanteiden niin voimakasta vaikutusta taistelijaan, etteivät vaikutukset ole hallittavissa tavanomaisia sopeutumiskeinoin. (oppitunti 1.2.5)

**Toimintaympäristö** on fyysinen ja henkis-kulttuurillinen ympäristö, jossa toiminta tapahtuu. Se on jatkuvasti muuttuva ja ihmiset ovat vain osa sitä. Johtajan kannalta toimintaympäristö on siis avaruus jossa johtaminen tapahtuu. (Nissinen 2004, 53–54)

### 3. SYVÄJOHTAMINEN

Syväjohtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa johtamisohjelmaa, jonka päämäärä on opettaa varusmiehille tapa, jolla opitaan johtamaan mahdollisimman ihmisläheisesti. Syväjohtamisen periaate on antaa perusta ja suunta johtajana kehittymiselle ja kasvamiselle. (Nissinen 2004, 20) Muita johtamisteorioita, jotka olisivat hyvin soveltuneet tutkielmaan vertailtaviksi, olisi esimerkiksi Balanced Scorecardin mittaristot ja tulokortit. Balanced Scorecardin periaate on varmistaa tehokas päätöksenteko kaikilla toiminta-alueilla ja kuinka ihmisiä kannustetaan tavoitteelliseen toimintaan. Balanced Scorecard teoriassa ensimmäisenä asetetaan tavoite, johon pyritään. Seuraavaksi tehdään strategia siitä, miten tavoitteeseen päästään. Strategian tukemiseksi laaditaan mittareita sekä tulokortteja, joiden avulla voidaan mitata tulosten saavuttamisen taso. Lyhyesti voisi tiivistää Balanced Scorecardin ajatuksen ” Balanced Scorecard ohjaa strategian teorioista käytäntöön”. (Nair 2004, 13–19) Kuitenkin tutkielmassa keskitytään syväjohtamiseen, koska syväjohtamisen malli koulutetaan varusmiehille varusmiespalveluksen aikana.

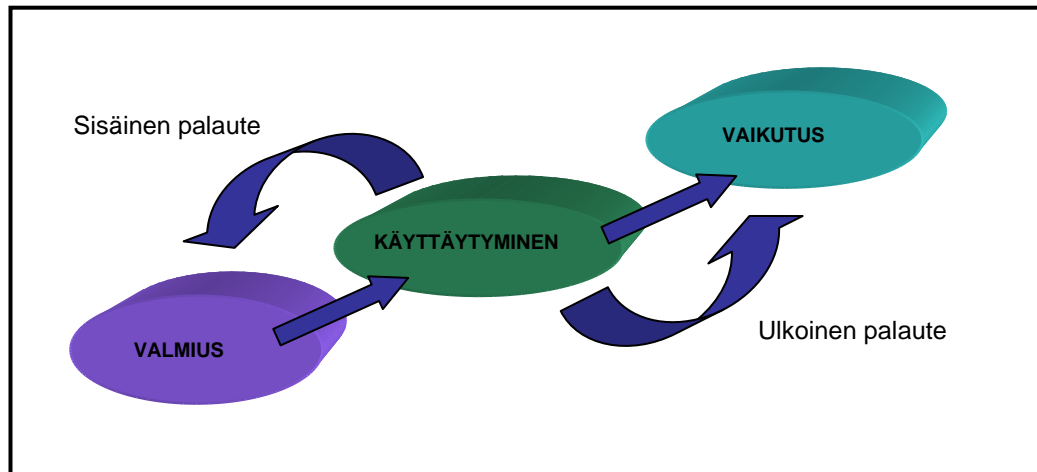
Syväjohtaminen ei ole suoranaista ihmisten johtamista antamalla käskyjä, vaan johtajan johtamistavan ja käytettyjen metodien näkyminen alaisten suorituksissa ja tuloksissa. Kyseessä voi olla johtamistapa, jolla hän on saanut alaiset omatoimisesti ajattelemaan tai suorittamaan tehtävää innovatiivisesti ilman että heille on annettu valmista vastausta tai ratkaisua. Syväjohtamisen on todettu vähentävän myös stressiä ääriolosuhteissa. (Nybergh 2005, 28) Esimerkiksi syväjohtaja pyrkii johtamaan ihmistä tavalla, jolla hän luo alaisensa kanssa vuorovaikutussuhteen, jolloin sekä alaisella että johtajalla olisi helppo lähestyä toisiaan. Syväjohtaja pyrkii saamaan alaisensa toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. (Nissinen 2004, 9–11, 19–22)

#### 3.1 Syväjohtamisen malli

Syväjohtaminen ei ole mikään tietty johtamistapa tai tyyli, se on malli, joka antaa perustan ja suunnan johtajana kasvamiselle ja kehittymiselle ja on osa arkipäiväistä johtamista. Syväjohtamisen malli on suomalaiseseen kulttuuriin sovitettu työkalu, joka ei ainoastaan palvele varusmiespalveluksen aikana vaan myös arkipäiväisessä työelämässä reservissä. (Nissinen 2004, 20, Nissinen 2001, 45, Nissinen 2003, 28) Syväjohtaja ajattelee kanssaihmisistään myönteisesti ja arvostaa heitä. Hyvältä johtajalta vaaditaan niin ammattitaitoa kuin kykyä johtaa. Syväjohtaminen sopii kaikkiin toimintaympäristöihin ja kaikki kokemukset ovat arvokkaita ja tuovat uusia ulottuvuuksia syväjohtamiseen. (Nissinen 2003, 25) Ymmärtämällä johtamis-

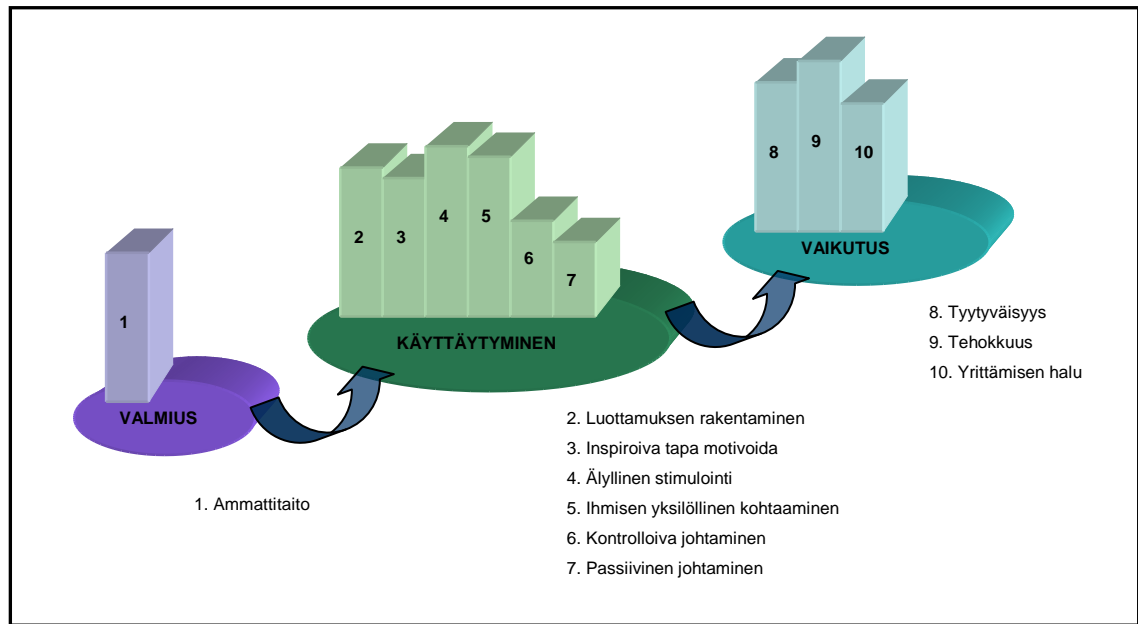


käyttäytymisen viitekehyksen on edellytys myös kehittyä johtajana. Syväjohtaminen toimii ainoastaan silloin, kun se on luonnollinen osa johtajan käyttäytymistä. Voisi sanoa, että syväjohtaminen on ajattelutapa ja siitä syystä sitä ei voi väkisin käyttää, ellei ole sisäistänyt syväjohtamisen mallia ja sen kulmakiviä: luottamuksen rakentamista, inspiroivaa tapaa motivoida, älyllistä stimulointia ja ihmisen yksilöllistä kohtaamista. Tutkimusten mukaan tehokkaimmat johtajat ovat vahvoja syväjohtamisen kulmakivien alueilla. (Vuorio 2001, 35)



Kuva 2: Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen 2004, 40)

Syväjohtamisen malli koostuu kulmakivien lisäksi kuudesta muusta ulottuvuudesta: kontrolloiva- ja passiivinen johtaminen, ammattitaito, tyytyväisyys, tehokkuus sekä yrittämisen halu. Johtamiskäyttäytyminen koostuu kolmesta pääulottuvuudesta: syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen jakautuu neljään alulottuvuuteen, syväjohtamisen kulmakiviin. Johtamisen vaikutuksista malliin on otettu mukaan ulottuvuuksia, joista johtaja voi saada välittömän arvioinnin johtamissuorituksestaan. Vaikutuksen ulottuvuudet ovat: tyytyväisyys, tehokkuus ja yrittämisen halu. (Nissinen 2004, 37–39)



Kuva 3: Syväjohtamisen malli (Nissinen 2004, 37)

Syväjohtamisen tärkeä työkalu on syväjohtamisen kysymyssarja, jonka avulla johtajille kerätään alaisilta palautetta johtamissuorituksista. Palautteen avulla johtajalla on valmius kehittää johtamiskäyttäytymistään syväjohtamisen mallin mukaan. (Nissinen 2004, 37–38) Tarkoituksena syväjohtamisessa on saada kaikki neljä kulmakiveä tasapainoon keskenään, jolloin johtaminen on ihmisläheistä, tehokasta ja määrätietoista. Voisi sanoa, että syväjohtamisen mallin ydinsisältö on neljä aikaisemmin mainittua kulmakiveä, joihin paras mahdollinen johtamiskäyttäytyminen yhdistyy. (Nissinen 2001, 49)

### 3.1.1 Syväjohtamisen kulmakivet

Johtamiskäyttäytyminen koostuu neljästä kulmakivestä sekä passiivisesta ja kontrolloivasta johtamisesta. Hyvältä johtajalta vaaditaan johtamisominaisuuksia kaikista neljästä kulmakivestä ja niiden tulisi olla mahdollisimman tasapainossa keskenään.

#### *Luottamuksen rakentaminen*

Omalla esimerkillä, vastuun kantamisella, oikeudenmukaisuudella ja rehellisyydellä johtaja pystyy rakentamaan sitä luottamusta jonka, tulisi olla johtajan ja alaisen välillä. Johtajan on myös kyettävä asettamaan muiden etu oman edun edelle. (Nissinen 2001, 49) Turhia lupauksia ei saa antaa ja lupaukset on pidettävä. Johtajalla pitää olla rohkeutta seistä sekä omien sanojensa että alaistensa takana. Johtaja ei koskaan käytä valtaansa oman edun saavuttamiseksi. (Nissinen 2004, 42)

### *Inspiroiva tapa motivoida*

Inspiroiva tapa motivoida alaisia vaatii johtajalta kokemusta ja kykyä esittää työtehtävät alaisille siten, että he löytävät työtehtävistään uusia haasteita ja kokevat tehtävät mielenkiintoisina. Tärkeä tehtävä syväjohtajalla on saada alainen sitoutumaan tehtäväänsä, jolloin myös motivaatiotaso on parempi. Alaiset olisi hyvä ottaa mukaan kun määritellään tavoitetta jolloin he tuntevat olevansa tärkeä osa tehtävää. Johtajan omalla esimerkillä on tärkeä rooli siihen, että alaiset innostuvat tehtävistään. Ryhmän yhteiset ponnistelut tavoitetta kohti lujittavat ryhmäkiinteyttä ja antavat luottamusta tulevaisuuteen. (Nissinen 2004, 43)

### *Älyllinen stimulointi*

Älyllisen stimuloinnin pääperiaate on, että syväjohtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta. Alaisille annetaan mahdollisuus ratkaista ongelmat omalla tavallaan ja heille annetaan mahdollisuus olla eri mieltä kuin johtaja on. Virheet nähdään oppimismahdollisuuksina. Älyllinen stimulointi toteutuu parhaiten silloin, kun johtaja tuntee alaisensa ja osaa hyödyntää heidän osaamisalueitaan tehokkaasti, sekä kannustaa uusien ideoiden luomisessa. Johtajan tulee osata antaa niin myönteistä kuin kielteistä palautetta sekä hänen tulee osata myöntää omat virheensä. (Nissinen 2004, 43) Älyllisen stimuloinnin ajatuksena on niin sanotusti koota alaisten ajatukset ja osaaminen eri osaamisalueilta, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin, periaate on sama, oli sitten tavoitteena poteron kaivaminen tai ammunnan suunnittelu. (Nissinen 2001, 49)

### *Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen*

Voisi sanoa, että syväjohtajan tehtävä on toimia niin sanottuna valmentajana alaiselleen. Syväjohtajan tulisi tuntea ja tietää alaistensa tarpeet kasvaa ja kehittyä. Johtaja näkee ja hyväksyy jokaisen alaisen sellaisena kuin hän on sekä on aidosti kiinnostunut alaisistaan. Alaisen ja johtajan välisen suhteen tulee olla hyvä ja palautteenannon tulee olla molemminpuolista sekä vaivatonta. Johtajan tulisi olla helposti lähestyttävä ja valmis kuuntelemaan alaisten ongelmia niin työ kuin siviili asioissa. Johtaja kohtelee alaisiaan tasavertaisina ihmisinä eikä vain alaisena tai varusmiehenä. Syväjohtaja kuuntelee alaisiaan ja pystyy käyttäytymisellään valmentamaan alaisiaan parempiin suorituksiin. (Nissinen 2004, 44)

<b>AMMATTITAITO</b>	
<b>Luottamuksen rakentaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus</li> <li>• rehellisyys</li> <li>• pitää sanansa ja lupauksensa</li> <li>• osaa tehdä päätöksiä</li> <li>• toimii johdonmukaisesti</li> <li>• kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa</li> <li>• toimii rohkeasti</li> </ul>	<b>Inspiroiva tapa motivoida</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hahmottaa kokonaisuuden</li> <li>• selkeät, haastavat tavoitteet</li> <li>• laittaa itsensä likoon, on innostunut</li> <li>• osaa kannustaa ja palkita</li> <li>• huumorin käyttö</li> <li>• pyrkii löytämään positiiviset seikat</li> </ul>
<b>OMA ESIMERKKI</b>	
<b>Älyllinen stimulointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jakaa vastuuta</li> <li>• antaa tilaa ja toiminnanvapautta</li> <li>• ei jätä yksin, ”sparraa”</li> <li>• palaute toimii kahteen suuntaan</li> <li>• ei tarvitse olla aina samaa mieltä</li> <li>• rohkaisee ideoimaan</li> <li>• myöntää omat virheensä</li> <li>• näkee virheet oppimismahdolluuksina</li> </ul>	<b>Yksilöllinen kohtaaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• on aidosti kiinnostunut ihmisistä</li> <li>• osaa kuunnella</li> <li>• on helposti lähestyttävä</li> <li>• pitää huolta alaisistaan</li> <li>• on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa</li> <li>• tuntee alaisensa</li> <li>• hyväksyy ihmisten erilaisuuden</li> </ul>

Taulukko 1: Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet (Nissinen 2004, 33)

### 3.2 Syväjohtaminen sotilasympäristössä käytännössä

Varusmiespalveluksen aikana pyritään kaikille johtaja- ja kouluttajakoulutusta saaville varusmiehille antamaan samanlainen koulutus riippumatta varusmiehen taustasta. Koulutuksessa pyritään aina kohtaamaan varusmiehet periaatteella, että jokaisen aiemmat kokemukset ovat oppimisessa hyödynnettyinä arvokkaita. (Nissinen 2003, 25) Varusmiespalveluksen aikana annettavan johtamiskoulutuksen olisi tarkoitus olla arvokas ja korvaamaton koulutus johtajana kasvamiselle, joka on läpi koko elämän jatkuva prosessi. Koulutuksen tavoitteena olisi antaa varusmiehille eväät tavoitteellisuuteen ja yhteiseen vastuunkantamiseen. Lainaten Nissistä (2003, 28) ”Tavoite lähtee elinikäisen oppimisen periaatteesta: johtajana kehittyminen on päättymätön prosessi, ja esimerkiksi varusmies aika voi toimia vasta alkusysäyksenä tälle prosessille”. Varusmiespalveluksen aikana annetaan varusmiehelle työkalut, joiden avulla hän pystyy kehittymään reservissäkin johtajana.

Aliupseerikoulun ensimmäisellä jaksolla aliupseerioppilaille opetetaan johtamisen arvoja, etiikkaa, ihmis- ja itsetuntemusta sekä johtajana kehittymistä itseohjautuvuuden näkökulmasta. Tavoitteena on opettaa, mitä johtajalta erityisesti vaaditaan, kun kyseessä on ihmisten johtaminen lisäksi opetetaan perusteet oman johtamisen arviointiin. Lisäksi on tärkeää että varusmiehet sisäistäisivät oppimisen ja kehittymisen halun tärkeyden johtajaksi kasvamisen prosessissa. (Nissinen 2003, 29, HF 110, Liite 1.1)

Reserviupseerikoulussa ja aliupseerikoulun toisella jaksolla oppilaat tutustuvat syväjohtamisen malliin. Oppilaat pohtivat myös johtamista niin taistelussa kuin nykyaikaisilla taistelukentillä. Johtamisen harjoittelu vertaisjoukossa on tärkeä osa koulutusta. Johtamissuorituksen jälkeen on erityisen tärkeää aina kerätä palautetta johtajana toimineelta, vertaisilta sekä kouluttajalta. Palautteen avulla varusmiehellä on valmiudet kehittyä seuraavaa suoritusta varten sekä hänelle muodostuu kuva omasta johtamiskäyttäytymisestä ja sen heikkouksista ja vahvuuksista. (Nissinen 2003, 30, HF 110, Liite 1.2)

Syväjohtamisen mallin opettaminen on tärkeä osa johtajakoulutuksessa olevan varusmiehen koulutusta. Mikäli hän ei itse osaa hyödyntää syväjohtamista johtamisessaan, ei hän myöskään voi opettaa sitä oikein alaisilleen tulevaisuudessa. Kouluttajan rooli opetettaessa syväjohtamista ja johtamista on lähinnä valmentajana olemista. Johtajana kasvamisen tukemiseen ja kehittymiseen vaaditaan valmentajalta tukea. Alaiselle pitää kyetä tarjoamaan aikaa, tukea ja ohjeita koulutuksien suunnitteluun ja valmisteluun. Koulutusten jälkeen koulutuksen pitäjän on tärkeää pohtia, saavutettiinkö koulutustapahtumassa sille asetettu tavoite. Merkittävä osa johtajan, alaisen ja kouluttajan oppimiselle on palautteen saaminen. Varusmiesjohtajat saavat aliupseerikoulun alussa johtajuuskansion, joihin he voivat kerätä muun muassa palautteita sekä johtajaprofiileja. Näiden avulla voidaan myöhemmässä vaiheessa seurata johtajana kehittymistä. (Nissinen 2003, 30–33)

### 3.3 Joukon johtaminen

”Sotilasorganisaatiolta vaaditaan ennen muuta, että se kykenee suorittamaan sille annetut tehtävät sodan ja taistelukentän vaativissa olosuhteissa. Vaativat tehtävät ja sodan ajan ankarat olosuhteet, ennen muuta kaiken aikaa läsnä oleva sotilaiden kuoleman, haavoittumisen ja vangiksi joutumisen vaara, edellyttävät organisaation olevan rakenteeltaan mahdollisimman luja, selkeä ja kurinalainen. Rauhan ajan sotilasorganisaation tehtävänä on puolestaan valmis-

tautua toimimaan sodassa ja taistelukentällä ja kyetä mahdollisimman pienin muutoksin toimimaan myös sodan aikana”. (Lindgren 2001, 62)

Rauhan ajan johtaminen ja sodan ajan johtaminen eroavat toisistaan jonkin verran. Mutta oli sitten kyse rauhan tai sodan ajasta, ei joukon johtamisen tavoitteet eroa nimeksikään. Johtamisessa on aina kyse vaikuttamisesta, vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Johtamisen tavoitteet toteutuvat johdettavien toiminnan kautta. Johdettavien toiminnan saa aikaan viestintä. Siten johtamisessa viestinnän ensisijainen tavoite on saada aikaan johtamisen tavoitteille tarpeellinen toiminta johdettavissa. (oppitunti, 1.2.12) Johtajan tulisi pyrkiä aina mahdollisimman tehokkaasti hyödyntämään syväjohtamisen periaatteita johtamisessaan. Sotilasjohtaja on rauhan aikana käytännössä joukkonsa kouluttaja ja valmentaja, joka tarkoittaa sitä, että johtajalla tulee olla myös hyvät kouluttajan taidot. Koulutustaidolla tarkoitetaan johtajan taitoa ohjata oppimista, eli taitoa opettaa ja harjaannuttaa. Valmentamisella tarkoitetaan alaisten kykyjen johdonmukaista kehittämistä päivittäisessä työssä. (Nissinen 2000, 115, Nissinen 2001, 53) Myös sodan aikana tai valmistautuessa siihen tarvitaan hyvää kouluttamis- ja valmentamistaitoa, jotta saavutettaisiin menestystä mahdollisissa taisteluissa. (Nissinen 2000, 115)

Joukko ei ole vain yksi kokonaisuus jota johdetaan, vaan se on koottu monesta osasta, monesta erilaisesta yksilöstä. (Kouluttajan opas 2006, 12) Johtajan tulisi osata nähdä ja kohdata kaikki joukon erilaiset jäsenet. (Nissinen 2000, 116). Jokainen koulutettava on yksilö, jota on myös kohdeltava yksilönä. (Kouluttajan opas 2006, 24) Puhuttaessa joukosta, voi kyseessä olla esimerkiksi ryhmä. Johtajan tulisi määrittää ryhmän jokaiselle jäsenelle oma tehtävä, jolla on jokin merkitys ryhmän kannalta. Tehtävä on osa kokonaisuutta, josta ryhmänjäsen on itse tietoinen. (Mielonen 1968, 109) Tarkan tehtävän antaminen jokaiselle ryhmänjäsenelle on tärkeää, jotta hän tuntee itsensä tärkeäksi osaksi ryhmää. Jokaiselle ryhmänjäsenelle tulisi saada se tunne, että hän on osa tuttua ja turvallista joukkoa, joka toimii osaavan ja luotettavan johtajan alaisena. (Mielonen 1968, 97–99)

Toisen maailmansodan taistelukokemusten perusteella on tehty havaintoja siitä, mitä hyvältä taistelunjohtajalta vaaditaan. Havaintoja ovat muun muassa että johtajalla olisi innostava ja aktiivinen ote alaisistaan, jatkuva huolenpito alaisistaan, kunnioittaisi muita sotilaita ihmisinä sekä sitoutuisi saatuihin tehtäviin. Hyvän johtajan taistelujohtamisen vaikutuksina nähtiin joukon kiinteys, joukon luottamus johtajaansa, alaisten usko omiin mahdollisuuksiin sekä alaisten usko sodan oikeutuksiin. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että hyvältä johtajalta vaaditaan joukon johtamisessa esimerkillistä toimintaa, huolenpitoa alaisista ja heidän tar-

peistaan, alaisten ammattitaidon ja tilannetiedon hyödyntämistä, alaisten kannustamista itse-  
näiseen ja aloitteelliseen toimintaan, muiden sotilaiden kunnioittamista sekä ennen kaikkea  
kyetä ennakoivaan johtamiseen. (oppitunti 1.2.3, Kouluttajan opas 2006, 34–35)

## 4. PSYKKINEN URHEILUVALMENNUS

Jokainen urheilija valmistautuu jollakin tasolla henkisesti niin harjoituksiin kuin kilpailuihinkin. Psykkinen työ ei ehkä ole suunniteltua, vaan tapahtuu automaationa ennen suoritusta. Tätä valmistautumista voisi sanoa myös keskittymiseksi. On olemassa monia erilaisia metodeja siitä, miten psykkinen valmentautuminen ja keskittyminen voidaan suorittaa esimerkiksi rentoutumisen, mielikuvaharjoittelun tai erilaisten mielikuvaharjoitteiden avulla. (Heino 2000, 231) Onnistuneen urheilu-uran avaintekijöitä on se, että urheilija itse tekee psykkinen työtä tavoitteiden saavuttamisen eteen. Yksi psykkinen valmentautumisen tehtävistä on valmistaa urheilija suurta menestystä varten. (Björkman 1982, 51) Varsinkin nuorille urheilijoille käy usein niin, että valmentaja tekee psykkinen työn, jolloin ajan mittaan urheilijan into katoaa lajia kohtaan, koska hän on vain ollut suorittaja lajissa, eikä oikeastaan harrastanut lajia ajatuksella ja tunteella. (Heino 2000, 52–54)

Psykkinen valmentautuminen ei koostu kuitenkaan ainoastaan niistä tekijöistä, joita urheilija itse voi psykkinen toiminnallaan tehdä ennen suoritusta. Taustalla on myös suuri määrä henkisiä taustatekijöitä, jotka vaikuttavat suorituksen laatuun merkittävästi.

### 4.1 Henkiset taustatekijät

Jotta saavutettaisiin mahdollisimman onnistunut suoritus, tarvitaan siihen monta hyvällä tasolla olevaa taustatekijää. Henkisiä taustatekijöitä on lukuisia, muun muassa osaaminen, vuorovaikutus, tunteet, tahto, kokemukset, persoonallisuus, sopeutuminen ja tausta. (Heino 2000, 231–236) Kielteisiä henkisiä taustatekijöitä voivat olla stressitilat, jotka voivat johtua esim. kotiasioista, perheestä tai opiskelusta. (Kaski 2006, 113) Jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä suoritus, tulisi urheilijan tiedostaa taustatekijöiden tärkeys sekä panostaa niiden laatuun ja pyrkiä minimoimaan kielteiset taustatekijät.

Tutkielmassa tarkastellaan muutamaa keskeistä taustatekijää kuten motivaatio, kokemus, tahto ja tavoitteiden asettaminen. Tarkastelun kohteeksi on valittu edellä mainitut taustatekijät, koska ne ovat tärkeä osa psykkinen urheiluvalmennusta ja varusmiesten koulutusta.



### 4.1.2 Motivaatio

”Tällainen perushavainto, johon olen jatkuvasti palannut, on että motivaatio voittaa taidon...Ei riitä että on huikean taitava kaveri, jos hänen sisällään ei todella roihua innostuksen liekki.” (Aravirta 2001, 216)

Motivaatio on se henkinen taustatekijä, joka pitää yllä ihmisen mielenkiintoa ja kiinnostusta harjoiteltavaan asiaan. Motivaatio saa ihmisen tekemään sitä, mitä teemme. Tärkeitä elementtejä urheilijan pysymiseksi motivoituneena on viihtyminen urheilutoiminnassa, kyvykkyyden kokeminen ja tunne, että on osa ryhmää tai seuraa, jossa urheilija harjoittelee. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 59–61) Motivaatiolla on tärkeä rooli urheilijan huipulle pääsemisessä ja siellä pysymisessä. Motivaatio pysyy yllä, kun harjoitteet vaihtelevat ja tuloksia syntyy harjoittelun myötä ja urheilija kokee onnistumisia. Valmentajalla on suuri vastuu urheilijan motivaation ylläpitämisestä, hänen tulee tuntea urheilija riittävän hyvin, jotta hän osaa laatia oikeanlaisia harjoitteita, jotka optimoivat motivaation tason sekä kannustaa urheilijaa eteenpäin sekä kehua urheilijan suorituksia mikäli hän on kehittynyt. (Kaski 2006, 143, Liukkonen & Jaakkola 2003, 59–61) Jotta motivaatio pysyy yllä, on myönteinen ajattelutapa tärkeää. Henkilön pitäisi kyetä nähdä itsensä onnistujana ja voittajana, jotta hän tavoittaisi haluamansa. Myönteisen ajattelutavan myötä motivaatio riittää ponnistelemaan tavoitteita kohti. (Björkman 1982, 127–128)

Motivaatio voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että urheilija harjoittelee lajiaan lajin takia, eikä kunnian tai palkintojen. Sisäisen motivaation avulla urheilija jaksaa harjoitella, vaikka matkalla tavoitteeseen olisikin esteitä esimerkiksi sairastumisia. Valmentajan on tärkeä tietää keinoista, joilla hän voi ylläpitää valmennettavansa sisäistä motivaatiota. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 59–61) Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä että urheilija harjoittelee lajiaan palkintojen tai pakotteiden takia. Harjoittelu on vahvasti valmentajan kontrollissa ja se voi olla ristiriidassa urheilijan henkilökohtaisen terveyden kanssa. Lyhyellä aikavälillä ulkoiset motivaatio tekijät voivat olla tehokkaita motivoimaan urheilijaa, mutta pidemmällä aikavälillä sisäiset motivaation tekijät ovat tehokkaampia. (Liukkonen & Jaakkola 2003, 59–61)

### 4.1.3 Kokemus

Kokemus on henkinen taustatekijä, joka tuo varmuutta suoritukseen. Mitä enemmän kokemusta on, sen varmemmin ja rennommin urheilija voi tehdä suorituksensa esimerkiksi kilpailuissa tai tilanteessa, jossa hänen tulisi tehdä parhaansa. Kokemus kasvaa niin kielteisistä kuin myönteisistä tapahtumista. Jos kielteinen tapahtumaketju kestää liian kauan, pitää selvittää syy, jotta saadaan kielteinen tapahtumaketju muutettua myönteiseksi. Usein kauan kielteisenä kestänyt tapahtumaputki (esimerkiksi monta epäonnistunutta kilpailusuoritusta peräkkäin) vaikuttaa psyykkiseen suorituskyykyyn. (Heino 2000, 234–235) Mutta myös liian pitkä myönteinen tapahtumaketju on haitallinen. Jos myönteisiä tapahtumia on liikaa, on riskinä, että onnistumisia seuraa liian täydellisyyden ja erehtymättömyyden tunne. Onnistumisien ja kielteisten tapahtumien jälkeen suoritukset tulisi aina purkaa joko ryhmässä tai yksin. (Lindgren 2001, 207)

### 4.1.4 Tahto

Tahto on henkinen taustatekijä, joka saa ihmisen ponnistelemaan yli omien rajojensa. Urheilijoilla tahto on tärkeä muun muassa silloin, kun suoritus ei mene suunnitellulla tavalla ja kun tuntuu siltä, että suoritus epäonnistuu. Tahdon voimalla ihminen kokoaa itsensä uudestaan ja ponnistelee maaliin. Silloinkin, kun suoritus tuottaa kipua ja epämiellyttävää tunnetta, on tahto se voima, joka auttaa jaksamaan. Silloin kun suoritus sujuu ilman suurempia ongelmia, ei tahdolla ole niin suurta merkitystä. (Heino 2000, 233–234)

Jokaisessa urheilijassa on hyviä ja huonoja ominaisuuksia. Jokaisen tulisi itse tunnistaa omat heikkoudet ja vahvuudet, jotta voi työstää niitä ja oppia elämään heikkouksiensa kanssa. Tahto on se henkinen tekijä, joka saa urheilijan suorittamaan erinomaisia suorituksia heikkouksistaan huolimatta, mutta se edellyttää sitä, että henkilö itse tunnistaa heikkoutensa ja että hänellä on tahtoa voittaa ne. (Lindgren 2001, 206)

### 4.1.5 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen on se voima, joka vie ihmistä eteenpäin, saa hänet taistelemaan ja tekemään töitä saavuttaakseen haluamansa. Jokaisella huippu-urheilijalla on jokin tavoite, jonka hän on asettanut itselleen, harva huippu-urheilija urheilee pelkästään oman huvin vuok-

si. (Kaski 2006, 64) Urheilijan tavoitteena voi olla esimerkiksi sijoittua huippujen joukkoon lajissaan tai juosta sekunnin nopeammin tietty matka edellisiin kilpiluihin verrattuna. Tavoite tulisi asettaa joka kerta urheilijan ryhtyessä uuteen harjoitukseen, jotta jokaisella harjoituksella olisi merkitys. Esimerkiksi Squash-pelissä jokaisella lyödyllä pallolla tulisi olla merkitys pelissä, eli palloa ei lyödä vain lyömisen ilosta. (Kaski 2006, 65)

Tavoitteiden asettaminen sen hetkistä tasoa korkeammalle lisää motivaatiota harjoitella ja halua kehittyä. Urheilussa tavoitteet asetetaan yleensä siirtymiskauden aikana tai peruskunto-kaudella kirjallisesti, jolloin niihin helppo palata kauden aikana ja kerätä siten motivaatiota treenaamiseen. (Kaski 2006, 64–66) Tavoitteiden asettamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka korkealle tavoitteen asettaa. Jos tavoitteet ovat liian matalalla, ne saattavat turhauttaa, eikä tavoitteen asettaja kehity. Jos tavoite on liian korkea, luo se turhaa painetta tuleviin haasteisiin esimerkiksi kilpiluihin. (Kaski 2006, 68) Jos tavoite asetetaan ilman riittäviä perusteita ja liian kunnianhimoisesti, saattaa se tuottaa turhaa pettymystä kun toivottuun tavoitteeseen ei päästykään. Voisi jopa sanoa, että urheilijan kehitys on kiinni siitä, miten henkilö asettaa tulevaisuuden tavoitteensa. (Heino 2000, 60–61) Liukkosen & Jaakkolan kirjassa (2003, 93) psyykkinen valmennus hiihtourheilussa on kuvattu hyvin tavoitteen asettamisen tärkeyttä, ”Jos et tiedä, minne olet menossa, saatat päätyä jonnekin muualle”.

## 4.2 Psyykkisen valmennuksen johtaminen

Urheiluvalmennuksessa on jo kauan tutkittu ja käytetty psyykkistä valmentautumista. Sen on todettu auttavan suoritukseen valmistautumiseen sekä tulosten parantamiseen. Psyykkisen valmennuksen johtamisen vastuu on suurimmaksi osaksi valmentajalla. Psyykkinen valmennus pitää opettaa urheilijalle, jotta hän tietää, miten hän voi parantaa henkisiä ominaisuuksia ennen suoritusta. Alla esitän muutamia psyykkisen valmennuksen metodeja, jotka on todettu hyviksi urheiluvalmennuksessa. (Heino 2000, 263–283, Lindgren 2001, 206–208)

### 4.2.1 Mielikuvaharjoittelu

Mielikuvaharjoittelu on urheilijoille tärkeä osa valmentautumista. Mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on mielikuvina valmistautua tulevaan suoritukseen. Harjoittelu auttaa tekniikoiden, liikeratojen, taktiikan ja sopeutumisen oppimista sekä vaikuttaa hermoimpulssien ja liikkemallien kehittymiseen. Mielikuvaharjoittelun aikana kehossa tapahtuu samoja reaktioita kuin oikeassa suorituksessa, muun muassa verenpaineen muutoksia, hermoimpulsseja aivojen

ja lihasten välillä, tiheämpää sydämenlyöntiä ja keuhkoventilaation lisääntymistä. Mielikuva-harjoittelulla ei tietenkään voida korvata fyysistä harjoittelua, mutta sillä voidaan parantaa fyysisen suorituksen laatua. (Heino 2000, 275–276) Hyvin tehty mielikuvaharjoittelu yhdistettynä fyysiseen harjoitteluun on todettu olevan tehokkaampaa kuin pelkkä fyysinen harjoittelu. (Kaski 2006, 136)

Tekniikan opettelussa mielikuvaharjoittelu on tärkeä osa muun muassa uuden liikkeen opettamista. Uudesta liikkeestä saadaan mielikuvien avulla valmis malli siitä, miten liike toteutetaan todellisuudessa. Myös jos havaitaan jokin virhe liikkeessä, on sitä helppo työstää mielikuvaharjoittelun avulla. Hyvä apu oikean mielikuvan saamiseksi suorituksesta on tekniikkavideon katselu. Tekniikkavideon voi valmistaa siten, että kuvataan yksittäinen liikerata tai suoritus, joka on kestoltaan noin 1–3 sekuntia, minkä jälkeen tulee tyhjä kuva, jonka aikana katsoja käy mielikuvana läpi juuri nähneen suorituksen. (Heino 2000, 277–278)

Joukkuelajeissa pelitaktiikan opettelussa mielikuvaharjoittelu auttaa valmistautumaan pelin nopeisiin muutoksiin ja sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Joukkuelajeissa ketju voi mielikuvana harjoitella pelin eri tilanteita ja reagointitapaa niihin. Mutta myös yksilöurheilussa esimerkiksi tanssissa tai voimistelussa, mielikuvaharjoittelu on tärkeää muun muassa ohjelmakokonaisuuden harjoittelussa. (Heino 2000, 279)

Mielikuvaharjoittelu sopii myös sopeutumisen harjoitteluun. Mielikuvaharjoittelun avulla voi valmistautua hallitsemaan suorituksessa mahdollisesti esiintyviä pelon, huolen, vastustajan olemuksesta johtuvia tunteita. Kun tällaisista tunteista on etukäteen keskusteltu valmentajan kanssa, on urheilijalla valmiudet kohdata nämä tunteet suorituksessa. (Heino 2000, 281)

#### 4.2.2 Stressi ja rentoutuminen

Valmentajalla on suuri työ oppia tuntemaan valmennettavansa niin hyvin, että hän kykenee tunnistamaan valmennettaviensa stressitilat ja sitä kautta oppia, miten urheilijan stressitiloja voi purkaa esimerkiksi kilpailutilanteessa. Valmentajan tulisi tietää, millä metodeilla hän saa urheilijan keskittymään suoritukseen tai miten hän saa annettua viimeisen tarvittavan motivaatioannoksen ennen suoritusta. Mutta työ ei tietenkään tapahdu ainoastaan valmentajan kautta, vaan jokapäiväisessä harjoittelussa valmentaja ja urheilija käyvät läpi tilanteita, joissa urheilija helposti stressaantuu ja sitä kautta he yrittävät yhteistyöllä lieventää stressitiloja vaativissa tilanteissa. Osana valmentajan työtä on myös opettaa urheilijalle tapoja, joilla stressiti-

loja voi lieventää psyykkisellä valmentautumisella esimerkiksi rentoutumisen avulla.

Stressi on psyykinen elementti, joka voi sekä parantaa että huonontaa urheilijan suoritusta. Liika stressi tai ylivireystila saattaa heikentää urheilijan suoritusta esimerkiksi kilpailussa, kun taas sopiva stressitila ja oikeanlainen virittyneisyys voi parantaa suoritusta. Mutta kuitenkin urheilijalla on oltava pieni stressitila ennen tärkeää suoritusta, jotta hän onnistuisi suorituksessa mahdollisimman hyvin. Stressillä on monta tapaa ilmetä urheilijassa. Stressi voi olla paniikin tunnetta, keskittymiskyvyn heikkenemistä tai pelkoa tuntemattomasta, riskinotosta, epäonnistumisesta tai voittamisesta ja menestymisestä. Jännitys- ja stressitilat ovat myös erilaisia riippuen ajankohdasta, jolloin tilat esiintyvät. Kilpailun lähestymisjännitys, saa urheilijan käynnistymään ja prosessoimaan tulevaa suoritusta. Viime hetken jännitys voi näkyä muutamana päivänä ennen suoritusta ja oireet ovat yleensä negatiivisia, unettomuutta, levottomuutta ja keskittymishäiriöitä. Lähtöjännitys ilmenee muutamaan minuuttia ennen lähtöä ja voi olla kaikista pahin joillekin urheilijoille ja aiheuttaa paniikinomaista toimintaa. Kun kilpailu alkaa, on kilpailujännityksen vuoro, joka kuitenkin laskee kilpailun edetessä. Maaliintulon jälkeen ilmenee kilpailun jälkeinen jännitys, joka vaihtelee kilpailun menestyksen mukaan, jos urheilija on epäonnistunut voi oireena olla masentuneisuutta, aggressiota ja vetäytymistä. Valmentajan tulisi valmistaa valmennettavansa kaikkia näitä tilanteita varten ja osata lukea valmennettavistaan, missä stressi tai jännittyneisyys tilassa hän on, jotta tila saataisiin laukaistua ennen kuin suoritukseen vaikuttavia negatiivisia oireita ehtisi syntyä. (Björkman 1982, 30–54)

Rentoutuminen on yksi menetelmä säädellä stressiä. Valmentajalla ja urheilijalla ei kuitenkaan ole tarvetta poistaa stressiä, vaan nimenomaan oppia säätelemään sitä ja säätelemään omia reaktioita. (Björkman 1982, 56) Esimerkiksi onnistuneeseen mielikuvaharjoitteluun vaaditaan urheilijalta kykyä rentoutua. Rentoutumisessa on kyse kehon rentouden tuntemisesta. Rentoutuminen lisää myös lihasten palautumista, auttaa sopeutumaan stressaavaan ympäristöön esimerkiksi kilpailutilanteessa sekä auttaa kehittämään keskittymiskykyä. Rentoutumista voi tehdä eri tavoilla, pääasia on, että urheilija oppii tuntemaan oman kehonsa ja tietää, miten hän saa sen rentoutumaan tarvittaessa. Rentoutuminen voi kestää viidestä sekunnista puoleen tuntiin. Lyhyt muutaman sekunnin rentoutuminen voi tapahtua juuri ennen kilpailusuoritusta, jolloin urheilija tuntee, kuinka hengitys kulkee, energia virtaa koko kehossa ja keho tuntuu rennolta suoritusta varten. Hän sulkee pois kaiken ympärillä olevat häiriötekijät ajatuksistaan. Tai jopa puolen tunnin rentoutuminen, jolloin urheilija tuntee jokaisen lihaksen rentoutuneen ja mielen olevan myös rauhallinen. Tämän tapainen rentoutuminen auttaa myös

lihasten palautumisessa suorituksen jälkeen. (Kaski 2006, 138–140) Rentoutumista voi tehdä rentouttavien ajatuksien ja mielikuvien avulla tai jännittämällä ja rentouttamalla jokainen lihas yksi kerrallaan (Jacobson-menetelmä) ja samalla oppia tuntemaan jännittyneen ja rennon lihaksen eron. Rentoutumista ei käytetä ainoastaan parantamaan suoritusta, vaan sitä voi myös käyttää unen saamiseen, kireyden poistamiseen, apuna pelkojen poistamiseen ja vireystilan säätelyyn. (Björkman 1982, 62–68) Valmentajan rooli rentoutumisessa on huomattava, vaikka urheilija itse tiedostaisi, miten rentoutuminen tapahtuu ja miten stressitiloista saadaan hallittavat, ei hän välttämättä tunnista omia heikkouksiaan ja omia rajojaan stressin tullessa liian suureksi.

### 4.3 Joukkueen ohjaaminen

Valmentajalla on tärkeä rooli ryhmässä tai joukkueessa, jota hän valmentaa. Yleensä valmentaja nähdään ryhmän tai joukkueen itsestään selvänä johtajana. Valmentajalle syntyy myös automaattisesti pieni määrä erilaisia rooleja muun muassa työn aloittaja, ohjaaja, kontrolloija, hylkääjä ja hyväksyjä. Kukaan ei synny valmentajaksi, jolla olisi hyvät johtamisominaisuudet, vaan hyväksi valmentajaksi oppii ajan myötä, koulutuksia käymällä ja kokemuksen karttues-  
sa. (Rovio & Lintunen 2009, 283–285)

Valmentajan tehtävä ryhmässä on saada ryhmä suoriutumaan mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin kohti yhteistä tavoitetta. Joukkueen valmentajan on tärkeää osata myös ohjata ja valmentaa ryhmiä, eikä ainoastaan yksilöitä niiden sisällä. Valmentajan on kyettävä ymmärtämään ryhmän käyttäytymiseen ja ryhmäilmiöihin liittyvää psykologiaa. Valmentajalta vaaditaan tilannetajua ja kykyä havainnoida ryhmässä tapahtuvia ryhmädynaamisia ilmiöitä. Ryhmän käyttäytyminen muuttuu jatkuvasti, nyt hyvin toimiva ryhmä saattaa viikon kuluttua toimia huonosti. Valmentajan on aina oltava valmiina ratkomaan ryhmän sisällä ilmeneviä ongelmia. Jos valmentaja ei yritä ymmärtää ryhmää ilmiönä tai pyri ymmärtämään ryhmän rakennetta, tulee hän todennäköisesti johtamaan ryhmän toimintaa itsestäänselvyyksien pohjalta, heikoilla oletuksilla ja tiukoilla säännöillä, jotka ohjaavat käyttäytymistä voimakkaasti. Tällöin johtaminen on hyvin autoritaarista, eikä tilaa jää valmennettavien aktiiviselle toiminnalle. Lisäksi valmentaja ei kykene havainnoimaan jokaisen urheilijan yksilöllistä käyttäytymistä. (Rovio & Lintunen 2009, 284–287) Vaikka valmentaja valmentaisi yksilölajien urheilijoita, saattaa hänellä joskus olla kaikki valmennettavat samanaikaisesti valmennuksessa, jolloin hänen on hyvä tuntee periaatteita ryhmien valmentamisesta. Kun valmentaja tunnistaa ryhmässä tapahtuvia ilmiöitä, on hänen helpompi korjata virheitä ja saada ryhmän toiminta

takaisin raiteilleen, mikäli ryhmän sisällä on ongelmia.

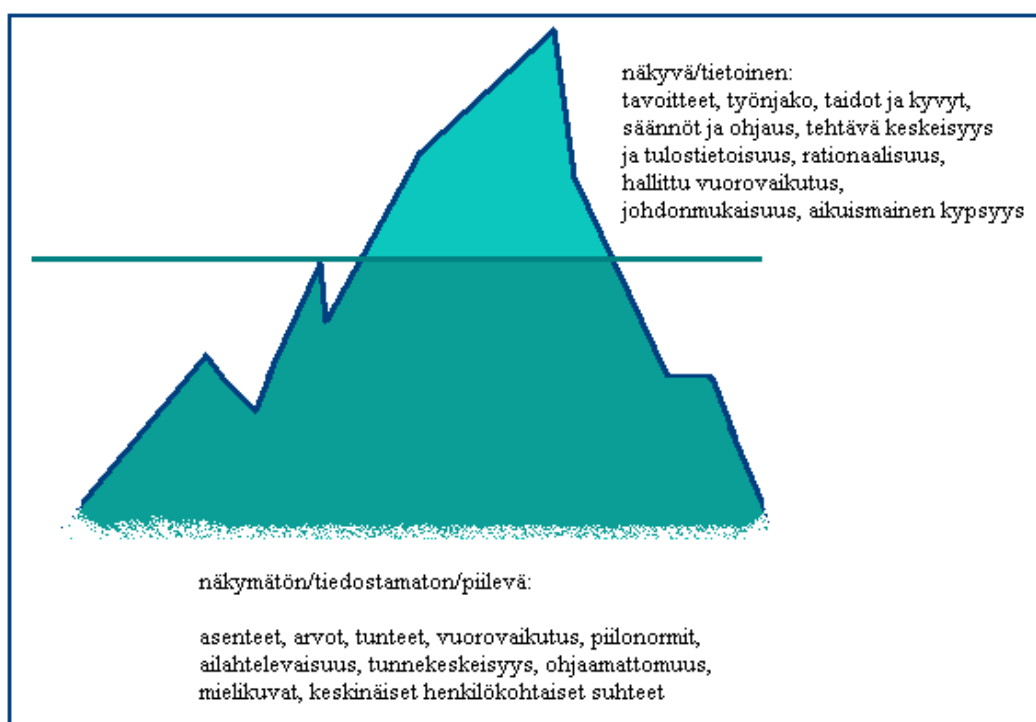
#### 4.3.1 Ryhmädynamiikka

Ryhmädynamiikalla tarkoitetaan yleensä ryhmän sisällä vaikuttavia voimia, jotka syntyvät ryhmän sisällä jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. (Hiltunen 2012) Ryhmiin muodostuu aina tietynlainen henki ja toimintatavat, jotka toistuvat jatkuvasti ryhmän toiminnassa. Ryhmässä voi olla vapaa ja kannustava ilmapiiri tai sitten ilmapiiri, joka ei kannusta urheilijoita saavuttamaan parhaalla tavalla ryhmän yhteistä tavoitetta. Oikeanlainen ryhmähenki ja kiinteys ovat tärkeitä, jotta saavutettaisiin ryhmän yhteinen tavoite kaikkien yhteisellä panoksella. Ryhmän syntyessä yksi päätavoitteista on saada urheilijat muuttaman ajatusmaailmansa minästä ja sinästä meihin. (Rovio & Lintunen 2009, 13–21) Seuraavassa kappaleessa tutkitaan, mitä ryhmädynamiikka on ja miten erityyppiset ryhmäkoonpanot ja asetelmat vaikuttavat ryhmän jäsenten tapaan toimia.

Ryhmä voi muodostua kahdesta tai useammasta henkilöstä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Ryhmään muodostuu ihmissuhdejärjestelmä, joka koostuu vuorovaikutuksista, kommunikaatiosta, yhteistyöstä, päätöksenteosta ja tavoitteiden asettamisesta. Syntyneitä suhdejärjestelmiä ohjaa kohti tavoitetta kommunikaatio-, tunne-, normi-, rooli- ja valtasuhteet. (Rovio & Lintunen 2009, 17). Ryhmässä urheilija pyrkii jatkuvasti etsimään omaa minäkuvaansa peilaamalla itseään ryhmän muihin jäseniin, ja poimia viitteitä muiden sanomisista ja käyttäytymisestä, jotka voisivat viitata urheilijaan. Mikäli joku ryhmässä tuntee itsensä ulkopuoliseksi tai yrittää käyttäytymisellään estää ryhmää tavoitteeseen pääsemistä tai on muuten vain ylimielinen, voi hän käyttäytymisellään pilata muun joukkueen pyrkimystä saavuttaa yhteinen tavoite ryhmänä. (Rovio & Lintunen 2009, 13–21) Jokaisessa ryhmässä on omat toimintamallit ja sisäiset säännöt. Ryhmä on dynaaminen kokoonpano, joka muuttuu jatkuvasti johtuen siitä, että yksilöt eivät ole vuorovaikutuksessa ainoastaan keskenään, vaan tuovat vaikutteita ja tunteuksia myös ympäristöstä ryhmään. Yhdellä ryhmän jäsenellä voi olla parhaillaan suoritettava tehtävä mielessä, toisella koulusta tulleet kotitehtävät ja kolmannella saattaa olla mielessä tärkeä asema ystävien keskuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmän suorittaminen muuttuu jatkuvasti riippuen siitä, kuinka suurella prosentilla ryhmän jäsenet ovat henkisesti suorituksessa mukana. (Rovio & Lintunen 2009, 60) Se ei haittaa, jos ryhmä joskus lipsuu varsinaisesta tehtävästä, mutta jos lipsumista tapahtuu liikaa haittaa se jo tavoitteeseen pääsemistä. (Kaski 2006, 162) Ryhmässä, joka on toiminut yhdessä pidemmän aikaa, saattaa ilmetä itseohjautuvuutta. Urheilijat ottavat vastuuta joukkueen toiminnasta ja ohjaavat

itse toimintaansa yhteistä tavoitetta kohti. Vaarana itseohjautuvuudelle on kuitenkin se, ettei ongelmatilanteita pureta ryhmässä, eikä niistä opita. Liika itseohjautuvuus saattaa ilmetä passiivisena vastuunottona suorituksissa. (Rovio & Lintunen 2009, 286)

Ryhmän toimintaa voidaan kuvata myös jäävuorena. Suurin osa ryhmässä tapahtuvista suhteista, viestinnästä, arvoista, asenteista, arvostuksista ja tunteista on näkymätöntä ja tapahtuu pienemmissä ryhmissä tai sanattomasti, niin kuin jäävuoren veden alla oleva osa. Piilossa muilta, pinnan alla käsitellään suurimmat tunteet ja mielikuvat, jotka eivät aina pidä paikkaansa, vaan on urheilijat omassa mielikuvassa tapahtuvaa aivotyötä joka yrittää jatkuvasti luoda ja vahvistaa omaa minä kuvaansa. Jäävuoren näkyvä osa on se osa ryhmän toimintaa, jolla ryhmä pyrkii saavuttamaan yhteisen tuloksen. Ryhmässä jokaiselle on annettu oma tehtävä ja urheilijoiden taidot on otettu huomioon. Edellä mainitut elementit ovat se osa ryhmän toimintaa jotka näkyy muille ihmisille. (Rovio & Lintunen, 17)



Kuva 4: Jäävuorimalli ryhmän toiminnasta (Rovio & Lintunen 2009, 18)

#### 4.3.2 Ryhmän koko

Valmentajan suunnitellessa ryhmän tai joukkueen harjoituksia tulee hänen huomioida ryhmän koon tuomat haasteet valmentamiseen ja ryhmädynamiikkaan. Mitä suurempi ryhmä on, sen haastavampaa on saada jokainen ryhmässä oleva suorittamaan tehtävät täydellä teholla. Rovi-



on ja Lintusen kirjassa, Ryhmäilmiöt liikunnassa (2009, 32–34) on esitetty, että ryhmät, jotka ovat kooltaan alle kymmenen henkisiä, toimisivat tietyillä osa-alueilla tehokkaammin kuin yli kymmenen hengen ryhmät. Pienemmissä ryhmissä jokaisella on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, eikä kynnys ole niin suuri tuoda omia mielipiteitä esille. Suurissa ryhmissä kaikilla ei ole mahdollisuutta olla kaikkien kanssa vuorovaikutuksessa ja on helppompaa piiloutua joukon sekaan ja jättää mielipiteensä kertomatta. Mikäli valmentaja huomaa, että joku urheilijoista ei uskalla tuoda esille mielipidettään, saattaa se auttaa, että valmentaja itse kertoo omista kokemuksistaan ja sitä kautta rohkaisee muita myös kertomaan omistaan. (Kaski 2006, 157) Suuri haaste suurryhmissä on kuitenkin se, että ryhmän sisälle saattaa muodostua liittoutumia tai pienryhmiä, jotka eivät aina toimi ryhmän yhteisen päämäärän vuoksi tehokkaimmalla tavalla, vaan tuovat omia mielipiteitä vahvasti esille niin sanotulla pienryhmän äänellä, yleisellä tasolla. (Rovio & Lintunen 2009, 33–34, Kaski 2006, 150) Ryhmän potentiaalinen suoritustehokkuus kasvaa kuitenkin ryhmäkoon kasvaessa, koska ryhmään saadaan lisää resursseja. Mutta suuren ryhmän koordinointi ja yhteistyö onnistuu heikommin, sanonta ”mitä useampi kokki, sitä huonompi soppa” kuvaa hyvin liian suuren ryhmän toimivuutta. (Rovio & Lintunen 2009, 37–38)

Pienryhmä (enintään 8-10 henk)	Suurryhmä (enemmän kuin 8-10 henk)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- osanotto</li> <li>- sitoutuminen</li> <li>- yksimielisyys</li> <li>- kiinteys</li> <li>- tyytyväisyys</li> <li>- motivaatio, ponnistelut ja osallistumisaktiivisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tehtävään keskittyminen ja nykyhetkessä pysyminen vaikeaa</li> <li>- tuottaa luovia näkemyksiä ja oivalluksia, mutta ei pysähdy tarkastelemaan niitä</li> <li>- impulsiivisempi ja yllätyksellisempi kuin pienryhmä</li> <li>- yksimielisyyden saavuttaminen vaikeaa</li> <li>- alttius liittoutumille</li> <li>- ristiriidat</li> <li>- kilpaileminen</li> <li>- tehtävän suorittaminen heikkoa</li> <li>- tyytymättömyys</li> <li>- motivaatio ja osallistumisaktiivisuus heikkoa</li> </ul>

Taulukko 2: Pien- ja suurryhmille tunnusomaisia piirteitä (Rovio & Lintunen 2009, 33)

## 5. PSYKKISEN URHEILUVALMENNUKSEN JA SYVÄJOHTAMISEN YHTÄLÄISYYKSIÄ

Kuten johdannossa mainittiin, on syväjohtamisen ja psyykkisen urheiluvalmennuksen vertaileminen haastavaa, koska toimintaympäristöt jossa niitä käytetään eroavat toisistaan melko paljon. Sotilasorganisaatioissa koulutuksessa painotetaan vahvasti syväjohtamista ja urheiluvalmennuksessa tärkeässä roolissa on psyykinen valmennus. Tässä kappaleessa pyritään selvittämään mitä yhtäläisyyksiä syväjohtamisessa ja psyykkisessä urheiluvalmennuksessa on. Pyritään myös selvittämään miltä osin psyykkisen urheiluvalmennuksen metodeja voisi hyödyntää varusmiespalveluksen johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa sekä miltä osin urheiluvalmennuksessa joukkueiden ohjaaminen voisi hyötyä syväjohtamisesta.

### 5.1 Mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia on johtamisessa sotilasympäristössä ja johtamisessa urheiluvalmennuksessa?

Aiemmin tutkielmassa on käsitelty muun muassa syväjohtamista ja psyykkistä urheiluvalmennusta. Molemmista löytyy samoja piirteitä esimerkiksi tavoitteiden asettamisen ja joukon motivaation tärkeys. Tässä kappaleessa tarkastellaan tarkemmin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia johtamisessa sotilasympäristössä sekä urheiluvalmennuksessa.

Sekä urheilumaailmassa että sotilasorganisaatiossa joukolla on aina johtaja tai valmentaja. Johtaja pyrkii johtamaan joukkoaan siten, että sillä olisi edellytykset saavuttaa asetetut tavoitteet mahdollisimman hyvin. Työ ei ole yksinään johtajan, vaan jokaisella joukossa olevalla on joukon yhteinen vastuu tehdä parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Aravirta 2001, 216, Kouluttajan opas 2006, 22–23) Sotilasjohtaminen ei periaatteessa poikkea urheilujoukkueen johtamisesta juurikaan. Kuten sotilasjohtamisessa niin urheilujoukkueen johtamisessa on kyse sekä ihmisten että asioiden johtamisesta. Toimintaympäristö tuo johtamiseen kuitenkin pienen eron. Sotilasjohtajuuden olemukseen kuuluu johtaminen kahdessa toisistaan poikkeavassa tilanteessa, rauhan aikana sekä sodan aikana. (Sotilasjohtaja II osa 1990, 42–43) Vaikka Aravirta (2001) toteaa, että jääkiekkopelin aikana johtaminen on kuin sodanjohtoa, ei toimintaympäristö muutu kuin pelin ajaksi. Pelitilanteeseen on helpompi valmistautua ja harjoitella esimerkiksi harjoituspujotien kautta, kun taas sodan aikaa ei voi harjoitella täysin realistisesti kuin sodan aikana.

Urheilujoukkueissa ja sotilasjoukoissa on samoja ryhmädynaamisia ilmiöitä. Joukoissa esiintyy vuorovaikutusta jäsenten välillä sekä joukkoihin muodostuu omia tapoja suorittaa annetut tehtävät. Valmentajalla ja kouluttajalla on tärkeä tehtävä rakentaa dynaamisen joukon yksilöistä tiivis, taidollisesti ja taktillisesti saumattomasti toimiva yhdistelmä, jonka yhteisenä tavoitteena on saavuttaa asetettu tavoite mahdollisimman hyvin. (Miettinen 1992, 25)

Joukon motivointi on tärkeä osa sekä urheiluvalmennusta sekä sotilasjohtamista. Yhtenä joukon motivoivana elementtinä on tavoitteiden asettaminen. Joukkueen motivaation pohjana on yhteinen tavoite. Siihen pääsemiseksi sovitaan yhdessä toiminnat ja joukkueen jäseniä pidetään tietoisena tilanteesta, mikäli se muuttuu. Tavoitteet asetetaan, ne pyritään saavuttamaan ja suorituksen jälkeen tilanne puretaan. Aravirta (2001) kertoo, miten hän toimii jääkiekkojoukkueensa kanssa: ”Pelitilanne sinänsä on erittäin käskyttävä tilanne, eikä siinä ehdi selitellä. Se on ”sodanjohtoa” ja taistelutilanne on päällä koko ajan. Pelin jälkeen, kun on enemmän aikaa, tilanne puretaan, keskustellaan pelaajien kanssa ja vaihdetaan mielipiteitä. Tärkeää on myös kuunnella, mitä pelaajalla on sanottavaa.” (Aravirta 2001, 218) Sotilasjohtamisessa on myös hyvin tärkeää suorittaa niin sanottu purkuvaihe. Harjoituksen tai tehtävän jälkeen tulee käsitellä esimerkiksi onnistumiset sekä epäonnistumiset. Joukon jäsenet voivat oppia onnistumisista ja epäonnistumisista, vain jos he tietävät, miksi ovat onnistuneet tai epäonnistuneet. (Kouluttajan opas 2006, 76–77)

Merkittävä ero urheilujoukkueen johtamisessa ja sotilasjoukon johtamisessa on se, että sotilasorganisaatiossa käytetään johtamisen työkaluna syväjohtamista ja se on tunnettu ja käytetty koko organisaatiossa. Jokaiselle varusmiehelle opetetaan perusteet syväjohtamisesta. Urheiluvalmennuksessa joukkueiden valmennuksessa voidaan käyttää joko seura- tai valmentajakohdattaisesti johtamisen eri malleja, tai sitten johtaa ilman malleja tai niin sanottuja työkaluja. Varsinkin nuorilla urheiluvalmentajilla on usein tapana johtaa hyvin autoritäärisesti, koska haluaa saada joukon hallintaansa, eikä tiedä johtamismenetelmiä, jolla saisi joukkueen toimimaan ilman, että ohjaisi sitä tiukoilla säännöillä. (Rovio & Lintunen 2009, 284) Eri urheilujoukkueissa saattaa olla hyvin toisistaan poikkeavat tavat toimia, sekä erilainen ryhmäkiinteys ja ilmapiiri. Tästä syystä saattaa olla, että kahden eri joukkueen johtamisessa ei lainkaan toimi samanlainen tapa johtaa. Tästä syystä urheilujoukkueen johtajalla on oltava muutamia vaihtoehtoisia menetelmiä johtamiseen, jotta saisi joukkueen toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Nikkola 2009, 285) Moni urheilujoukkueen valmentaja on kiinnostunut johtamisesta ja sen metodeista ja hankkii tietoa aiheesta omatoimisesti. Urheilun lajiliitoille järjestetään valmentaja sekä ohjaajakoulutusta ja lajiliitot pyrkivät jakamaan koulutusta edelleen urheilu-

seuroille. Valmentaja ja ohjaajakoulutusta järjestetään, jotta voitaisiin taata valmennuksen laatu niin seura kuin kansallisella tasolla. ([www.valmentajakoulutus.fi](http://www.valmentajakoulutus.fi))



Kuva 5: Valmentaja ja ohjaajakoulutuksen toimintaympäristö ja vaikuttamisketju ([www.valmentajakoulutus.fi](http://www.valmentajakoulutus.fi))

## 5.2 Tulisiko johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa kiinnittää enemmän huomiota syväjohtamiseen ja psyykkiseen valmentautumiseen sekä sen kouluttamiseen?

Varusmiespalveluksen aikana jokaiselle varusmiehelle annetaan koulutusta syväjohtamisesta, jota syvennetään johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa. (HF 306, Liite 1, HF 110, Liite 1) Koulutus syväjohtamisesta antaa varusmiehelle hyvän pohjan kehittyä johtajana niin varusmiespalveluksen aikana kuin sen jälkeenkin. Nybergin (2005) varusmiehille teettämässä haastattelussa todetaan, että syväjohtamisen malli korostaa elinikäistä oppimista. Varusmies aika on kuitenkin suhteellisen lyhyt ja johtajakoulutuksen opit jäävät nopeasti unholaan ellei niitä ylläpidetä omatoimisesti myöhemmin. (Nybergh 2005, 63) Varusmiespalveluksen aikana syväjohtamisen koulutukseen on varattu peruskoulutuskaudelle sotilaan vuorovaikutuskurssille yksi tunti. Johtamisen ja kouluttamisen perusteet jaksolle 12 tuntia sekä Johtamistaidon peruskurssille 22 tuntia. (HF 110, Liitteet 1.1, 1.2, 1.13)

Henkinen kestävyys on tärkeää koulutuksen onnistumiselle. Tämän vuoksi varusmiespalveluksen alussa pyritään haastatteluiden ja P- kokeiden avulla kartoittamaan muun muassa varusmiesten henkisen kestävyys taso, jotta koulutus voidaan suunnitella oikealle tasolle. (Lehtinen 1996, 62) P2b kokeen avulla saadaan selvitettyä muun muassa va-

rusmiehen mielialaa, tunne-elämän tasapainoa, paineensietokykyä. ([www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi))

Göran Lindgren kertoo kirjassa Tulikoe (2001) hyvin, minkä vuoksi psyykkinen valmentautuminen on tärkeää niin urheilumaailmassa kuin sotilaiden keskuudessa, ”Ihmisten johtaminen, myös itsensä, on suurimmaksi osaksi uskoa ja mielikuvia, joihin voidaan vaikuttaa. Siksi lähinnä urheilumaailmassa kehitetyt, käytännössä koetellut ja hyviksi havaitut henkisen valmentautumisen keinot ovat hyvä mutta lähes täysin kyntämätön sarka suomalaisen sotilasjohtamisen maailmassa. Eräissä muissa maissa sitä tiettävästi käytetään”. (Lindgren 2001, 206) On tärkeää, että myös suomalaisessa sotilasjohtamisessa keskitytään psyykkiseen valmentautumiseen. Sen avulla voidaan parantaa muun muassa stressinhallintaa raskuuden ja paineen alla sekä valmistautua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Johtajalla tulee olla valmius tukea joukkoansa henkisellä alueella poikkeusoloissa. Koska äärimmäisissä poikkeusoloissa rasitus ja painetekijät ovat suurimmillaan, voi pohtia tulisiko sotilaiden henkiseen valmentautumiseen panostaa entistä enemmän varusmiesten johtamiskoulutuksessa.

Täällä hetkellä johtaja- ja kouluttajakoulutuksen, johtamisen ja kouluttamisen perusteissa (AUK I) käsitellään muun muassa toimintakyvyn perusteita sekä toimintakyvyn kehittämistä. (HF 110, Liite 1.1) Oppituntipaketeissa opetetaan, että henkinen kunto koostuu paineen- ja stressinsiedosta, päätöksenteosta, sotilaskurista, tahdosta täyttää tehtävä sekä tahdosta voittaa. Opetetaan myös, että taistelija tulisi osata pitää itsensä kunnossa sekä fyysisesti että henkisesti. (oppitunti 1.1.2) Aiheisiin kuuluu myös toimintakyky ja suorituskyky. Opetetaan, että suorituskyky jaetaan fyysiseen kuntoon, motorisiin taitoihin, psyykkiseen kuntoon ja motivaatioon. Vahvimmin kuitenkin painotetaan fyysisen kunnan osatekijöitä ja niiden kehittäminen. (oppitunti 1.1.3) Edellä mainittujen aiheiden käsittelyyn on oppituntiaikaa varattu yhteensä kuusi tuntia. Johtamisen ja kouluttamisen perusteissa ei oppituntimateriaaliin kuulu henkinen valmentautuminen, vaikkakin henkisen kunnan ylläpitämisen tärkeys mainitaan.

Johtamistaidon peruskurssilla (AUK II tai RU- kurssit) käsitellään muun muassa taistelustressiä. (HF 110, Liite 1.2) Taistelustressiä käsittelevässä oppituntipaketissa opetetaan esimerkiksi mitä taistelustressi on, taistelustressin eri muodot, yksilön ja joukon reagoitavat ja oireet, miten taistelustressiin joutunutta hoidetaan sekä miten joukon johtaja ja yksittäinen taistelija voi torjua ja ehkäistä taistelustressin. Taistelijan omiin stressinhallintatoimiin luetellaan muun muassa:

- Pidä huolta itsestäsi fyysisesti ja psyykkisesti, jotta voit pitää huolta myös muista
- Sinun tulisi rentoutua aina kun voi ja pysyä tyynenä

- Tutki omalta osaltasi mitä voit tehdä estääksesi stressin kasautumisen

Ohjeissa joukon johtajalle henkisen toimintakyvyn säilyttämisestä luetellaan muun muassa:

- Järjestä koulutus siten, että myös stressinsietokykyä harjoitellaan (kohotetaan)
- Valmenna joukko kestäämään erityisesti taistelukentän stressaavimpia tilanteita
- Tunnista stressiä aiheuttavat yleiset tekijät joukossa ja eri tilanteissa
- Tunnista omat ja alaistesi stressioireet

Oppitunnilla opetetaan myös, että omaa stressinhallintakykyä voi parantaa etukäteen myös erilaisilla stressinhallintatekniikoilla. Tällaisia ovat muun muassa rentoutuminen ja mielikuvaharjoittelu. (oppitunti 1.2.5) Taistelustressi ja ryhmäkiinteyden oppitunneille on varattu yhteensä aikaa neljä tuntia. (HF 110, Liite 1.2) Johtamistaidon peruskurssilla annetaan perusteellinen opetus taistelustressistä, sekä miten sitä voi torjua ja ehkäistä. Oppituntipaketissa ei opeteta miten rentoutuminen ja mielikuvaharjoittelu toteutetaan vaikka menetelmiä ohjeistetaan käyttämään.

Esimerkki Pippingin kirjasta (1978) jossa kuvaillaan hyvin yhden sotamiehen taistelua. Sotamies oli tuomittu muun muassa sotakarkuruudesta. Karkuruuteen ja etulinjan välttelyyn oli yksi syy: etulinjassa oleminen oli epämiellyttävää ja sotamies ei kestänyt, kun paineet kasvoivat liian suureksi. (Pipping 1987, 163) Ehkä sotamiehen karkuruus olisi voitu välttää, jos hän olisi hallinnut psyykkisen valmentautumisen menetelmät ja tuntenut omat stressitilansa sekä osannut käsitellä niitä. Henkistä valmentautumista on harjoitettu esimerkiksi kansainvälisissä operaatioissa hyvin tuloksin muun muassa Etelä-Libanonissa 1996. Operaatioissa käytettyjä menetelmiä, jotka tukevat johtajien ja joukkojen suorituskykyä, on muun muassa stressinhallinta, kriisiterapia ja henkinen valmennus. (Vehviläinen 2003, 20–22)

Jotta varusmiehet saavat valmiudet kasvaa ja kehittyä johtajina, on syväjohtaminen tärkeä osa varusmiesten johtajakoulutusta, mutta psyykkiselle valmentautumiselle, ja sen metodien harjoitteluun olisi ehkä hyvä paneutua syvemmin esimerkiksi johtaja ja kouluttajakoulutuksessa. Psyykkistä valmentautumista olisi hyvä kouluttaa kaikille varusmiehille esimerkiksi alokasaudella, jolloin niitä voisi hyödyntää ja kehittää koko varusmiespalveluksen ajan sekä sen jälkeen. Kyseessä ei tarvitse olla mikään suuri opintokokonaisuus, vaan muutaman oppitunnin suuruinen paketti, jossa jokaiselle varusmiehelle esitetään esimerkiksi rentoutumisen ja mielikuvaharjoittelun tärkeys ja miten harjoitteet tehdään. Johtajakoulutuksessa olevia voisi syventää hieman enemmän psyykkisen valmentautumisen johtamiseen esimerkiksi rentoutumishar-

joitusten ja mielikuvaharjoitusten johtamiseen, jolloin heillä olisi valmiudet opastaa sekä johtaa psyykkistä valmentautumisen harjoituksia alaisilleen. Varusmiespalveluksen peruskoulutuskauden aikana koulutukseen kuuluu ainakin yksi rentoutumisharjoitus, jossa kuunnellaan nauhalta tai luettuna rentoutumishjelma, mutta se ei ehkä anna realistista kuvaa eikä riittävää tietoa siitä, miten taistelija voisi itse saada oman mielen ja kehon rentoutumaan stressaavassa tilanteessa. (HF 110, Liite 1.7)

### 5.3 Miltä osin varusmiesten johtajakoulutus voisi hyötyä psyykkisen urheiluvalmennuksen menetelmistä?

Niin psyykkisessä urheiluvalmennuksessa kuin syväjohtamisessa on omat vahvat puolensa ja molemmat ovat toimivia niissä ympäristöissä, joissa niitä käytetään. Kun molemmissa on todettu toimivia johtamis- ja valmentamistapoja, voisi ehkä tapoja käyttää enemmänkin ristiin kuin mitä tähän päivään asti on käytetty. Tässä kappaleessa käsitellään henkistä taustatekijää motivaatio. Sekä käsitellään kahta psyykkisen valmennuksen menetelmää mielikuvaharjoittelu ja rentoutuminen. Edellä mainitut ovat valittu, koska Nyberghin (2005) varusmiehille teettämässä haastatteluissa ilmeni, että osalla haastateltavien kouluttajilla oli osittain heikko motivaatio kouluttaa alaisiaan, joten koin että motivaation tarkasteleminen tässä kappaleessa olisi sopivaa. Sekä psyykkisen valmennuksen menetelmät mielikuvaharjoittelu ja rentoutuminen ovat valittu koska niiden perusteellinen kouluttaminen ei sisälly johtaja- ja kouluttajakoulutukseen.

#### *Motivaatio*

Motivaatio on todettu urheiluvalmennuksessa hyvin tärkeäksi elementiksi urheilijan kehitymiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Valmentaja pyrkii ajoittain tarkistamaan ja varmistamaan valmennettaviensa motivaatiotason, mikäli motivaatiotasossa havaitaan notkahduksia, pyritään syyt selvittämään välittömästi. Urheiluvalmennuksessa joukkueen ohjaajan merkitys tä valmennettavien motivoinnissa korostetaan. Valmentaja voi muun muassa käyttää kysymyksiä joihin hänen tulee vastata itselleen rehellisesti, tarkistaakseen oman motivaatiotasonsa, kysymyksiä on muun muassa: Miksi valmennan?, Mitä haluan pelaajiltani ja lajiltani?, Mitkä ovat urheilulliset periaatteeni?, Miten haluan joukkueeni pelaavan? Valmentajan ollessa itse epämotivoitunut tehtävänsä, ei hän kykene motivoimaan valmennettaviaan tarvittavalla tavalla. (Miettinen 1991, 50–51)

Varusmiehillä motivaation merkitys joukon toimintaan on merkittävä. Yhdenkin koulutetta-

van varusmiehen heikko motivaatio voi vaikuttaa koko joukon motivaatioon ja oppimistavoitteiden saavuttamiseen. Sotilaskoulutuksessa muun muassa motivointi ja kannustus ovat tärkeitä, koska aiheet, opetusmenetelmät sekä oppimisympäristö ovat uusia. Koulutettavien motivaatiota voidaan edistää avoimella vuorovaikutuksella, aktivoivilla opetusmenetelmillä, ongelma-keskeisyydellä, asiallisuudella ja joustavuudella sekä olosuhteiden huomioonottamisella. Hyvä oppimismotivaatio syntyy pitkälti kouluttajan oman toiminnan tuloksena. (Kouluttajan opas 2007, 22–23) Varusmiespalveluksen aikana motivaation tärkeyttä, sekä sen kehittämistapoja koulutetaan muun muassa oppitunneilla johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa.

Nybergh on diplomityössään haastatellut upseerikokelaita eri joukkoyksiköistä ja selvittänyt muun muassa kantahenkilökunnan suhtautumista johtajakoulutukseen. Varusmiehet pitävät suurinta osaa kouluttajista hyvinä johtajina jotka sisäistävät syväjohtamisen mallin. Mutta haastatteluista selviää myös että hyvien kouluttajien lisäksi nähdään olevan ikävän paljon sellaisia, joiden kanssa on vaikea toimia yhdessä. Heitä kuvaa pitkälti se, että he panevat kovasti vastaan syväjohtamisen mallille eivätkä he halua kehittää itseään. Syväjohtamisen mallilla ei ole täyttä kannatusta kantahenkilökunnan puolella. (Nybergh 2005, 77) Nybergh onkin johtopäätöksissään esittänyt kehittämisehdotuksena muun muassa seuraavaa ” Tämän takia on ehdottoman tärkeää, että varusmiesten johtajakoulutuksen antamista ei määrätä sellaisille henkilöille, joita se ei kiinnosta ja jotka eivät itse ole sisäistäneet syväjohtamisen mallia. Koulutuksen virallisesta osuudesta vastaavan henkilön ei välttämättä tarvitse olla omasta yksiköstä. Joukko-osastoittain olisikin hyvä kartoittaa johtajakoulutuksesta ja johtajana kehittymisestä innostuneet kouluttajat, joita hyödynnettäisiin koulutuksessa”. (Nybergh 2005, 90) Kouluttajat jotka eivät kouluta syväjohtamisen mallin mukaan ja eivät myöskään hyödynnä inspiroivaa tapaa motivoida. Motivaatio on kuitenkin yhtä suuri eteenpäin vievä elementti niin sotilaalle kuin urheilijalle. Urheilija voi motivaation avulla selvitä loukkaantumisesta ja päästä takaisin samalle tasolle, millä oli ennen loukkaantumista. Sotilaalla tulisi olla vähintään yhtä korkea motivaatiotaso kuin urheilijoillakin. Kriisi- tai sotatilanteessa tilanteet saattavat vaihtua erittäin nopeasti. Tilanteissa ei kyseessä välttämättä ole esimerkiksi pelkkä taistelutoverin loukkaantuminen. Kyseessä voi myös olla taistelutoverin menettäminen.

Jotta päästään tarpeeksi korkealle motivaatiotasolle, pitää asian eteen tehdä töitä. Joukkoyksiköiden komentajilla ja perusyksiköiden päälliköillä on vastuu alaistensa johtamiskäyttäytymisen kehittämisestä, eli jokaisen kantahenkilökuntaan kuuluvan tulisi kehittää itseänsä ja pyrkiä syväjohtamisen malliin samaistuvaan johtamiseen. (Nissinen 2001, 54) Mikäli kouluttaja tekee harjoitteista mielenkiintoisia ja asettaa tavoitteet oikealle tasolle, ovat edellytykset moti-



vaatitason pysymisestä olemassa. Alaisten motivaatio pysyy yllä, kun heillä on selkeä tavoite, johon he pyrkivät ja tavoite on asetettu realistisesti. Onnistumiset ja epäonnistumiset tulisi aina käydä läpi harjoituksen jälkeen, jotta onnistumisista opitaan. Tiedetään, minkä vuoksi onnistuttiin. Epäonnistumisista voidaan ottaa opiksi, eikä välttämättä tehdä samoja virheitä uudestaan. Tapahtumien läpikäynti opettaa sekä motivoi alaisia tulevaisuuden suorituksissa. (Lindgren 2001, 2007)

Kuten tutkielmassa on aiemmin todettu, on valmentajalla ja kouluttajalla suuri vastuu alaisen motivaation säilyttämisessä. Urheiluvalmennuksessa motivaatiotason säilyttämiseen sekä mahdollisen motivaatiotason laskemisen syiden selvittämiseen panostetaan ehkä jonkin verran enemmän kuin sotilaskoulutuksessa. Toisaalta toimintaympäristöt eroavat toisistaan hyvin paljon, mutta se ei muuta sitä tosiasiaa, että motivoitunut henkilö tekee tehtävänsä paremmin kuin epämotivoitunut.

### *Mielikuvaharjoittelu*

Sotilaskoulutuksessa voitaisiin myös hyödyntää aktiivisemmin mielikuvaharjoittelua. Mielikuvaharjoittelun avulla voitaisiin parantaa suoritusten laatua ja varmuutta. Esimerkiksi taistelutekniikan opettelemisessa mielikuvaharjoittelu on tärkeää myös sotilaille. Sotilaalle olisi tärkeää, että hänellä on vahva kuva siitä, miten tuleva suoritus tai tehtävä tullaan suorittamaan. Ennen mielikuvaharjoittelua ryhmän tulee käydä yhdessä läpi suoritus, mikäli mahdollisuus niin ryhmäkoossa harjoitella suoritus niin, että jokainen ryhmän jäsen tietää tehtävänsä ryhmässä. Ennen varsinaista tehtävän suorittamista jokaisen ryhmässä tulisi mielikuvaharjoittelun avulla harjoitella vielä kerran tehtävä, kuten Göran Lindgren toteaa kirjassaan (2001) ”lopuksi valmistautuu suoritukseen käymällä mielikuvissaan, ikään kuin ’sisäistä filmiään’ kelaten läpi oikeata suoritusta”. (Lindgren, 2001, 207–208) Esimerkiksi, jos sissiryhmällä on tehtävänä suorittaa väijytys viholliselle johonkin tiettyyn maastonkohtaan, niin ensin ryhmä valmistelee väijytyksen, jolloin jokaisella ryhmänjäsenellä on kuva paikasta, jossa väijytys tapahtuu. Ennen väijytyksen ajankohtaa ryhmänjohtaja ja jokainen ryhmän jäsen käy mielikuvaharjoittelun avulla läpi väijytyksen, maastonkohtaan siirtymisestä irtautumiseen saakka. Tällä tavalla jokaisella ryhmän jäsenellä on tuleva tehtävä kirkkaana mielessä, ja mikäli jollakin oli jokin kohta tehtävästä epäselvänä, on hänellä vielä mahdollisuus selvittää asia.

### *Rentoutuminen*

Psyykkistä urheiluvalmennusta on käytetty pitkän aikaa urheilijoiden suorituskyvyn parantamiseen muun muassa keskittymisen ja stressinsiedon alueilla. Sotilailla on yhtä suuri tarve

keskittymiseen kuin urheilijoillakin ennen suoritusta. Sotilailla ei ehkä aina ole optimaalista ympäristöä ja rauhaa keskittymiseen, mutta tilaisuus on aina, jos vain itse antaa siihen mahdollisuuden. Urheilijakin keskittyy aina ennen tärkeää suoritusta. Voisi olla oletettavaa, että se myös olisi tärkeä taito sotilaalle. Ennen ja jälkeen sekä henkisten että fyysisten suoritusten olisi sotilaille myös suotavaa rentoutua, jotta he kestäisivät stressin tuomat paineet paremmin. (Lindgren 2001, 207) Kuten tutkielmassa on aiemmin mainittu, niin rentoutuminen ei välttämättä tarkoita pitkän kaavan mukaan rentoutumista, vaan voi olla muutaman minuutin suoritus.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa pyrittiin selvittämään syväjohtamisen ja psyykkisen urheiluvalmennuksen yhtäläisyyksiä. Syväjohtamisessa pyritään saamaan käytetyt johtamismetodit näkymään alaisten suorituksissa ja tuloksissa. Psyykkisessä urheiluvalmennuksessa pyritään psyykkisen valmentautumisen menetelmin ja oman henkisen tason tuntemisella parantamaan suoritusten laatua sekä saavuttamaan parempia tuloksia. Yhtäläisyytenä voi siis ainakin mainita, että sekä syväjohtaminen että psyykinen urheiluvalmennus osaltaan tähtää suorituskyvyn ja tulosten parantamiseen.

Psyykkisessä urheiluvalmennuksessa, urheilijoille opetetaan, että urheilijalla on henkisiä taustatekijöitä. Henkisiä taustatekijöitä on sekä positiivisia että negatiivisia. Jotta saavutetaan mahdollisimman hyvä suoritus, tulisi urheilijan tiedostaa taustatekijöiden tärkeys sekä panostaa niiden laatuun ja pyrkiä minimoimaan kielteiset taustatekijät. Positiivisiin henkisiin taustatekijöihin kuuluu muun muassa motivaatio ja tahto. Negatiivisiin taustatekijöihin kuuluu esimerkiksi stressi. Syväjohtamisen kulmakivistä inspiroiva tapa motivoida ohjeistaa innostamaan alaisia sekä johtamaan tavalla, joka lisää alaisten motivaatiota ja tahtoa. Lisäksi syväjohtamisen on väitetty vähentävän sotilaiden stressiä. Toisena yhtäläisyytenä voi mainita muutaman syväjohtamisen sekä psyykkisen urheiluvalmennuksen henkisen tekijän.

Tutkielmassa pyrittiin lisäksi selvittämään, miten syväjohtaminen ja psyykinen urheiluvalmennus voisivat hyötyä toisistaan. Johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa varusmiespalveluksen aikana syväjohtamisen lisäksi varusmiehille annetaan varsin kattava koulutus sotilaan henkisestä toimintakyvystä. Koulutuksessa annetaan hyvä kuva myös siitä, millä menetelmillä taistelija voi kehittää ja hallita omaa henkistä tilaansa. Näihin menetelmiin listattiin muun muassa rentoutuminen sekä mielikuvaharjoittelu. Vaikka johtaja- ja kouluttajakoulutuksessa kehoitetaan käyttämään edellä mainittuja menetelmiä, ei niiden toteuttamista kouluteta eikä harjoitella, pois lukien yksi rentoutumisharjoitus varusmiespalveluksen aikana. Varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutukseen voisi liittää entistä enemmän psyykkisen valmennuksen rentoutus ja mielikuvaharjoittelun menetelmien opettelua sekä harjoittelua.

Tutkimustyötä tehdessä eteen tuli urheiluvalmennuksessa tärkeässä asemassa oleva elementti, jota sotilasorganisaatiossa voisi hyödyntää nykyistä paremmin. Mikäli kantahenkilökuntaan kuuluvan tai varusmiehen motivaatio on heikentynyt, tulisi syy heikkenemiseen selvittää välittömästi asian korjaamiseksi. Motivaation tärkeyttä painotetaan varusmiehille läpi koko va-

rusmiespalveluksen. Syväjohtamisen mallissa kulmakivi inspiroiva tapa motivoida pyrkii saamaan jokaisen sotilasjohtajan johtamaan motivoivalla tavalla. Kuitenkin on tutkimusten perusteella todettu, etteivät kaikki johtajat ole sisäistäneet syväjohtamisen mallia, eivätkä ehkä johda niin motivoivalla tavalla. Silloin voi pohtia, onko kouluttaja itse tarpeeksi motivoitunut? Urheiluvalmennuksessa valmentaja pyrkii tarkkailemaan valmennettaviensa motivaatiotason vaihteluita, jotta negatiivisiin muutoksiin voidaan vaikuttaa mahdollisimman pian. Tätä voisi hyödyntää enemmän myös varusmieskouluttajien kohdalla.

Tutkielmassa selvitettiin myös sotilasjoukon ja urheilujoukkueen johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroja. Sotilasjoukon ja urheilujoukkueen johtamisessa on melko paljon yhtäläisyyksiä. Joukkueiden sisällä tapahtuvat ryhmädynaamiset ilmiöt ovat samantapaisia. Joukkojen tai ryhmien sisälle muodostuu esimerkiksi joukon omia sisäisiä pelisääntöjä ja toimintatapoja. Johtajalla on tärkeä rooli joukon motivoijana. Yksi tapa motivoida joukkoa on asettaa realistiset tavoitteet, joihin ryhmän yhteisellä panoksella pyritään pääsemään. Tavoitteiden asettamisen tärkeyttä painotetaan niin sotilasjohtamisessa kuin urheiluvalmennuksessa. Suurin eroavaisuus sotilasjoukon ja urheilujoukkueen johtamisessa on, että sotilasjohtamisessa johtaminen perustuu syväjohtamisen malliin. Urheiluvalmennuksessa ei käytetä mitään määrättyä johtamismenetelmää. Osa valmentajista on omasta mielenkiinnosta lisännyt tietouttaan johtamisesta, mutta suurena ongelmana nähdään nuoret valmentajat, joilla ei ole varsinaista tietoutta eri johtamismalleista.

Urheiluvalmennuksessa voitaisiin hyödyntää syväjohtamisen mallia joukkueiden johtamisessa. Syväjohtamisen malli soveltuisi hyvin myös urheilumaailmaan. Käyttämällä syväjohtamisen johtamisohjelmaa laajemmin urheiluvalmennuksessa voitaisiin pidemmällä aikavälillä yhtenäistää urheiluseurojen valmentamismenetelmiä. Mikäli urheiluseuroilla olisi samantapaiset johtamismenetelmät, ei vieraan joukkueen valmentaminen tuottaisi ongelmia. Valmentaja ja johtajakoulutuksia järjestetään, mutta niihin osallistumien on kiinni valmentajan tai johtajan omasta mielenkiinnosta osallistua kursseille.

## LÄHTEET

Alasuutari Pertti, Laadullinen tutkimus, 3. uudistettu painos, Vastapaino, 2001

Björkman Anja, Psykkinen valmennus, Henkisten voimavarojenhyödyntäminen 1, Vaasa Oy, 1982

Deep Lead, [www.syvajohtaminen.com](http://www.syvajohtaminen.com), 23.04.2012

Heino Seppo, Psykkinen valmennus, Lajisovellukset 2, Vaasa Oy, 1983

Heino Seppo, Valmentautumisen psykologia, Gummerus Kirjapaino Oy, 2000

Hiltunen Ilona, Kurssimateriaali, Soudun valmentajakoulutus 2 Vierumäki 2012

Kaski Satu, Valmentautumisen psykologia kilpa- ja huippu-urheilussa, Edita Prima Oy, 2006

Lehtinen Jukka, Koulutuksen suunnittelu ja johtaminen, Gummerus Kirjapaino Oy, 1996

Liukkonen Jarmo & Jaakkola Timo, Psykkinen valmennus hiihtourheilussa, Kainuun Sanomat oy, 2003

Manninen Kirsti, Lindgren Göran, Tulikoe, Gummerus kirjapaino Oy, 2001

Nissinen Vesa, Tulikoe 2001, 44–60

Aravirta Hannu, Tulikoe 2001, 215–225

Nair Mohan, Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., 2004

Nissinen Vesa, Uuteen johtajakoulutukseen, Oy Edita Ab, 2000

Nissinen Vesa, Syväjohtaminen, Talentum Media Oy, 2004

Nybergh Marcus, Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet, Edita Oy, 2005

Mielonen Erkki, Pelko ja pakokauhu, Kauppiaitten Kustannus Oy, 1968

Miettinen Pauli, Valmentaminen ja johtaminen, Gummerus Kirjapaino, 1992

Pipping Knut, Komppania pienoisysteiskuntana, Otavan painolaitokset, 1978

Pääesikunta/ Koulutusosasto, Kouluttajan opas, Edita Prima Oy, 2006

Pääesikunta/ koulutusosasto, Sotilasjohtaja II osa, Valtion Painatuskeskus, 1990

Rovio Esa & Lintunen Taru, Ryhmäilmiöt liikunnassa, Esa Print Oy, 2009

Nikkola Tiina, Ryhmäilmiöt liikunnassa, 185

Sinkko Risto, Joukkosi Eessä, Ajatuksia reserviläisarmeijan johtamisesta, Hakapaino Oy, 2003

Nissinen Vesa, Joukkosi Eessä 2003, 25–33

Vehviläinen, Joukkosi Eessä 2003, 21

Toiskallio Jarmo, Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, Ykkös- Offset Oy, 1998

Harinen Olli, Toimintakyky sotilaspedagogiikassa, 52–53

Vuorio Ville- Veikko, Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä, Oy Edita Ab, 2001

HF 110, PVOHJEK KOULUTUS 013 – PHENKOS varusmiesten johtaja- ja kouluttajakoulutus

HF 306, PVOHJEK KOULUTUS 016 – PEHENKOS Varusmiehille yhteisesti koulutettavat asiat

Oppituntipaketit, Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutus, Johtamisen ja kouluttamisen perusteet

Oppituntipaketit, Puolustusvoimien johtaja- ja kouluttajakoulutus, Johtamistaidon peruskurssi

<http://suomisanakirja.fi> 26.4.2012, klo 16.45

[www.puolustusvoimat.fi/wcm/su+puolustusvoimat.fi/puolustusvoimat.fi/merivoimat/joukko-osastot/suomenlahden+meripuolustusalue/ajankohtaista/slme+mitka+p-kokeet](http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/su+puolustusvoimat.fi/puolustusvoimat.fi/merivoimat/joukko-osastot/suomenlahden+meripuolustusalue/ajankohtaista/slme+mitka+p-kokeet)  
24.4.2012, klo 21.10

[www.valmentajakoulutus.fi/mita\\_on\\_vok/](http://www.valmentajakoulutus.fi/mita_on_vok/) 26.4.2012, klo 02.37